

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
DISIPLIN KERJA**

**(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi
Daerah Istimewa Yogyakarta)**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Memperoleh Derajat Gelar S-2

Program Studi Magister Manajemen



Disusun oleh :

SOVIOLA FARADIBA

NIM : 201810280211020

DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

November 2018

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN
KERJA**

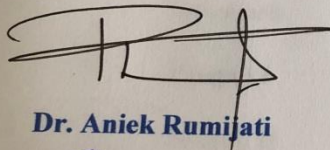
Diajukan oleh :

**SOVIOLA FARADIBA
201810280211020**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Jumat/20 November 2020**

Pembimbing Utama

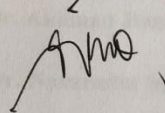


Dr. Aniek Rumijati



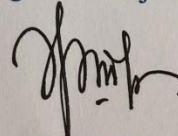
Prof. Akhsanul In'am, Ph.D

Pembimbing Pendamping



Dr. Akhmad Juanda, Ak

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Eko Handayanto, MM

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

SOVIOLA FARADIBA

201810280211020

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Jumat/ 06 November 2020
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	:	Dr. Aniek Rumijati
Sekretaris	:	Dr. Akhmad Juanda, Ak
Penguji I	:	Dr. Nazarudin Malik, Msi
Penguji II	:	Dr. Achmad Mohyi

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **SOVIOLA FARADIBA**
NIM : **201810280211020**
Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN KERJA** adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 20 November 2020
Yang menyatakan,




SOVIOLA FARADIBA

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim,

Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, karunia dan hidayah-Nya. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesin dengan Judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN KERJA”**. Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Malang.

Penyusunan Tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, baik berupa motivasi, nasihat, saran maupun kritik yang bersifat membangun. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Drs. Fauzan, M.Pd. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Prof. Akhsanul In'am, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Dr. Eko Handayanto, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Dr. Aniek Rumijati selaku dosen pembimbing I yang bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan arahan dengan penuh keikhlasan, ketulusan dan kesabaran dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Akhmad Juanda, Ak selaku dosen pembimbing II yang bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan arahan dengan penuh keikhlasan, ketulusan dan kesabaran dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Kedua Orangtua tercinta yang telah membimbing dari kecil hingga sampai saat ini dan tidak pernah berhenti memberikan doa, nasihat, dukungan, semangat sampai tesis ini terselesaikan.
7. Teman-teman Pascasarjana jurusan Magister Manajemen angkatan tahun 2018 yang telah berjuang bersama-sama untuk menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, tidak ada sesuatu yang sempurna di dunia ini. Kesempurnaan hanya milik Allah SWT, sedangkan kekurangan milik manusia. Oleh sebab itu, kritik dan

saran sangat diharapkan oleh penulis sebagai penyempurna tugas akhir ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan pemahaman baru bagi pembaca. Amin ya robbal alamin.

Malang, 20 November 2020

Penulis



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN KERJA

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi
Daerah Istimewa Yogyakarta)

Soviola Faradiba

soviolamashuri@gmail.com

Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang
Malang-Jawa Timur, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang di mediasi oleh Disiplin Kerja dengan menggunakan metode analisis jalur yaitu *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Sampel pada penelitian ini terdiri dari 84 orang pegawai yang didapat dari metode teknik sampling jenuh. Pada penelitian ini ditemukan hasil yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai.

THE INFLUENCE OF TRANSFROMATIONAL LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORKING DISCIPLINE

(Study at Provincial Government Regional Civil Service Agency
Special Region of Yogyakarta)

Soviola Faradiba

soviolamashuri@gmail.com

Master of Management, University of Muhammadiyah Malang

Malang-East Java, Indonesia

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance mediated by Work Discipline using the path analysis method, namely Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). The sample in this study consisted of 84 employees who were obtained from the saturated sampling technique method. In this study, the results found that Transformational Leadership Style has a significant effect on Employee Performance, Organizational Culture has no significant effect on Employee Performance, Transformational Leadership Style has no significant effect on Employee Performance through Work Discipline, and Organizational Culture has a significant effect on Employee Performance through Work Discipline.

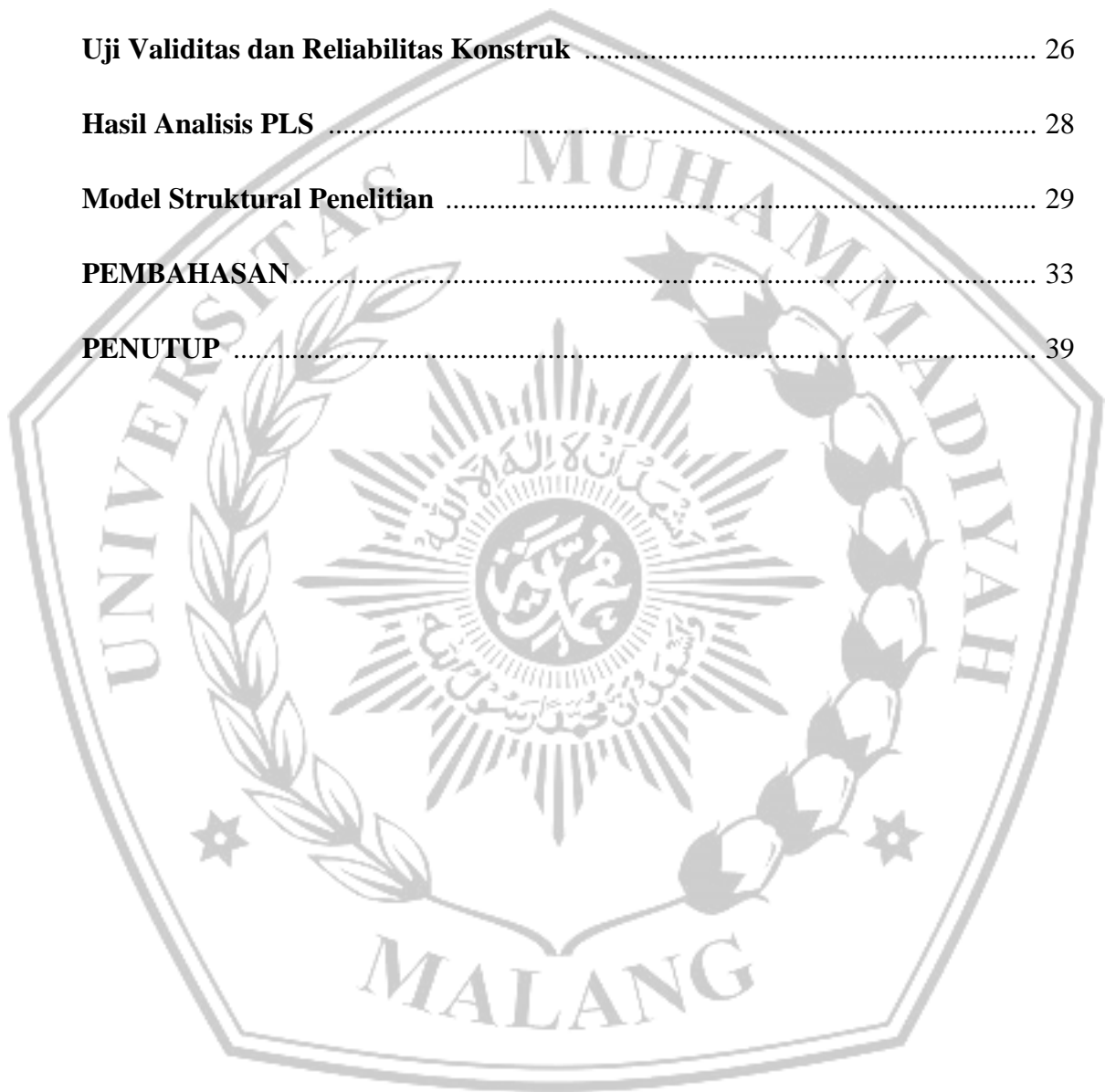
Keywords: Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Work Discipline, Employee Performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
PENDAHULUAN	1
KAJIAN PUSTAKA	
Kinerja	5
Gaya Kepemimpinan	6
Budaya Organisasi	7
Disiplin Kerja	8
KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	10
METODE PENELITIAN	15
DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL	16
INSTRUMEN PENELITIAN	18

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum	20
Analisis Deskriptif	21
Ikhtisar Deskripsi Variabel	26
Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk	26
Hasil Analisis PLS	28
Model Struktural Penelitian	29
PEMBAHASAN.....	33
PENUTUP	39



DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	4
Tabel 2.	Kisi-Kisi Kuisioner Penelitian	18
Tabel 3.	Klasifikasi Pengukuran Variabel	19
Tabel 4.	Kelompok Kelas Skala Interval	20
Tabel 5.	Karakteristik Responden	21
Tabel 6.	Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	22
Tabel 7.	Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi .	23
Tabel 8.	Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Disiplin Kerja	24
Tabel 9.	Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Pegawai	25
Tabel 10.	Ikhtisar Deskripsi Variabel	26
Tabel 11.	Composite Reliability	27
Tabel 12.	Average Variance Extracted (AVE)	27
Tabel 13.	Cronbach's Alpha	28
Tabel 14.	Goodness of Fit	28
Tabel 15.	Uji Hipotesis Direct Effect	30
Tabel 16.	Uji Hipotesis Indirect Effect	32

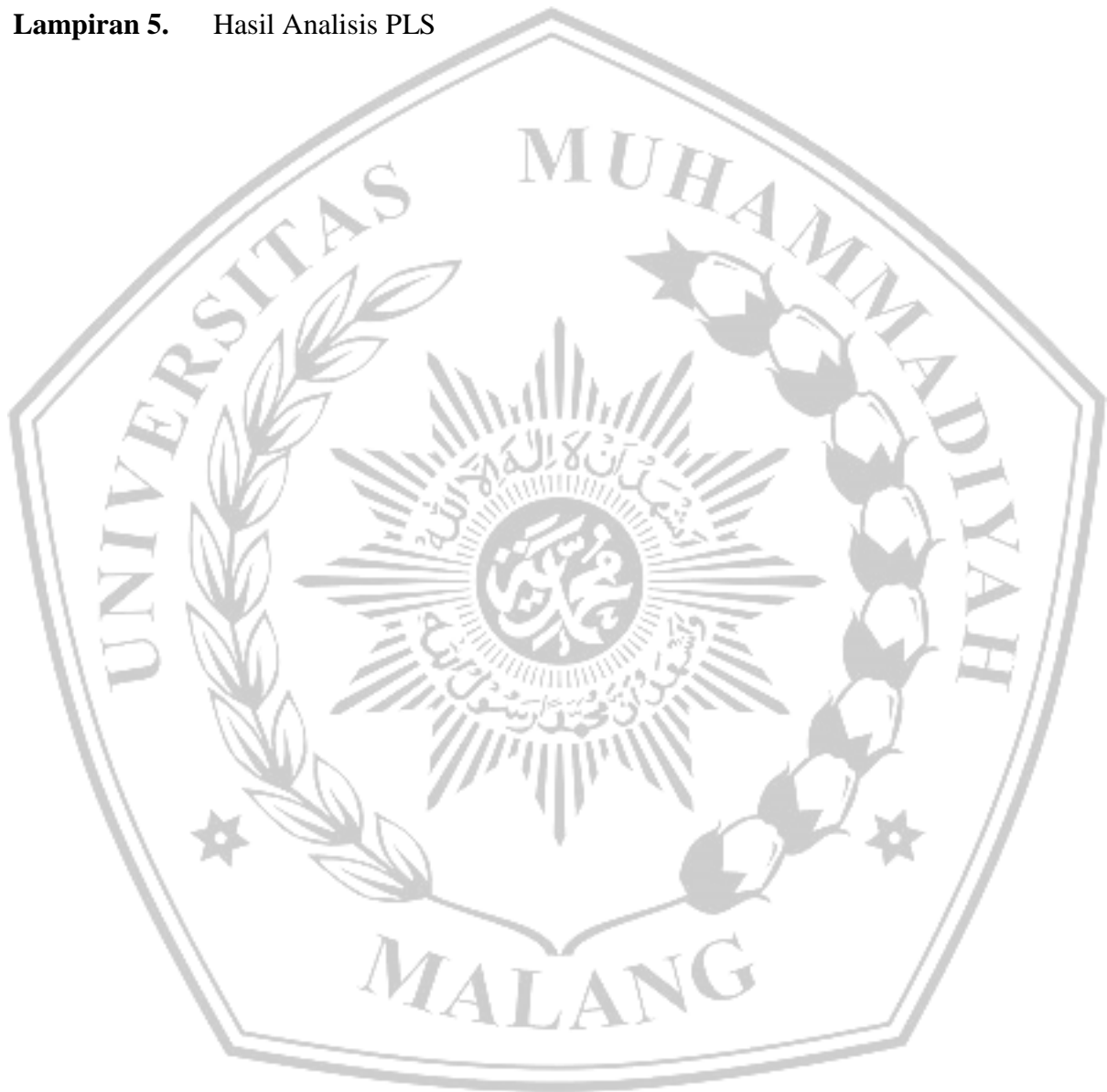
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Kerangka Konseptual	10
Gambar 2.	Model Struktural Penelitian	29



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1.** Penelitian Terdahulu
- Lampiran 2.** Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 3.** Rekapitulasi Data Penelitian
- Lampiran 4.** Frekuensi Jawaban Responden
- Lampiran 5.** Hasil Analisis PLS



PENDAHULUAN

Kinerja, pada umumnya dapat didefinisikan sebagai bukti dari tingkat keberhasilan seorang pegawai secara nyata dan menyeluruh dengan periode yang telah ditentukan dan ditetapkan dalam sebuah organisasi. Kinerja seorang pegawai dapat dihasilkan dari sebuah pola tindakan yang dilakukan dalam memenuhi tujuan menurut *standart* penilaian yang telah ditetapkan. Hal ini berarti bahwa kinerja seorang pegawai merupakan perilaku yang terdiri dari sebuah tindakan yang dapat diamati secara langsung (Bangun, 2012).

Menurut L.Daft (2011) tidak ada *topic* yang lebih penting untuk dibahas dalam suksesnya sebuah organisasi dari bagaimana kepemimpinan dalam sebuah organisasi tersebut diterapkan. Akan tetapi, seiring dengan perubahan yang ada pada sebuah organisasi tersebut, konsep kepemimpinan perlahan akan berubah dengan sendirinya. Hal ini juga dapat menjadi sebuah pengungkit dalam perubahan budaya yang diterapkan (Armstrong, 2009). Sedangkan budaya sendiri menurut L.Daft (2011) sangatlah melekat dengan sebuah organisasi secara keseluruhan.

Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang dijalankan, dapat mendukung terlaksananya sebuah visi, misi, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi merupakan sebuah instrumen yang memiliki peran dalam pengambilan keputusan tentang kemana arah organisasi tersebut akan dijalankan Robbins (2016) yang pada akhirnya dua instrumen tersebut mampu menjadi pendukung dalam proses peningkatan Kinerja Pegawai.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan tentang Gaya Kepemimpinan, terdapat berbagai macam hasil seperti yang dilakukan oleh Saasongu (2015) dimana ditemukan adanya hasil positif akan tetapi tidak signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja. Hasil yang sama ditemukan juga pada penelitian yang dilakukan oleh Razak, Sarpan, Ramlan, & Marketing (2018) dimana Gaya Kepemimpinan memiliki dampak positif akan tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja. Pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan tentang Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh (Permadi, Dharmanegara, Sitiari, & Jagadhita, 2018).

Beberapa penelitian yang telah disebutkan tentang Gaya Kepemimpinan bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sofi (2015) dimana ditemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak secara langsung dengan hasil yang signifikan terhadap Kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Girei & Research (2015) ditemukan hasil bahwa seluruh dimensi dari Gaya Kepemimpinan, hanya Gaya Kepemimpinan Laizes Faire yang memiliki hasil tidak signifikan, sedangkan pada dimensi Gaya Kepemimpinan yang lainnya memiliki hasil signifikan.

Selanjutnya, penelitian tentang Budaya Organisasi telah dilakukan oleh Uddin, Luva, Hossian, & Management (2013) dengan hasil yaitu Budaya Organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Penelitian Rantesalu, Mus, & Arifin (2017) juga menemukan bahwa Budaya Organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja. Namun, kedua penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syauta, Troena, Margono Setiawan, & Invention (2012) dimana Budaya Organisasi memiliki hasil tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja. Yesil, Kaya, & Sciences (2013) juga mendapatkan hasil bahwa dimensi dari Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja. Hasil yang sama juga terjadi pada penelitian yang telah dilakukan oleh Lina & Bisnis (2014) yaitu Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Berdasarkan dari beberapa penelitian yang telah disebutkan tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, maka dapat dinyatakan bahwa penelitian selanjutnya dibutuhkan mediasi antara variable satu dengan variable lainnya.

Proses peningkatan kinerja seorang pegawai akan diarahkan pada sebuah desain yang dapat menggambarkan bagaimana kinerja akan dicapai melalui sebuah pengantar yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia atau HRM (*Human Resourch Manajemen*). Desain ini merupakan sebuah desain yang mampu memberikan jaminan dalam proses penggunaan keahlian karyawan dan yang paling tepat untuk dipilih. Dari desain ini nantinya, seorang pegawai diharapkan mampu menerapkan sistem secara formal pada diri masing-masing dalam proses mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini juga berlaku pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kinerja PNS saat ini menjadi pusat

perhatian dikarenakan PNS merupakan aparatur Negara yang memiliki kewajiban untuk melayani masyarakat. Oleh sebab itu, PNS diharapkan untuk bekerja secara maksimal dengan cara memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya baik pada jajaran puncak maupun tingkat yang paling akhir.

Kinerja yang diteliti, akan dihubungkan dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dengan variable Disiplin Kerja sebagai mediasi atau perantara seperti penelitian yang dilakukan oleh Permadi *et al* (2018) dimana Disiplin Kerja mampu menjadi mediasi secara penuh antara variable Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan hasil positif. Disiplin Kerja juga berhasil menjadi mediasi dengan hasil positif dan signifikan pada penelitian yang dilakukan oleh Putri, Maharani, Supriyanto, & Mukaffi (2019) antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

Sebagai salah satu dari empat provinsi di Indonesia yang diberikan hak otonomi khusus, Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki ciri pemerintahan kerajaan dalam mengurus bidang pemerintahannya. Hal ini dilatarbelakangi oleh factor sejarah dan budaya yang panjang sehingga pada akhirnya provinsi tersebut memakai cara kesultanan dalam tubuh pemerintahannya. Sistem kerajaan ini menjadi ciri dimana Yogyakarta memiliki pemerintahan daerah yang berbeda dengan daerah-daerah lainnya.

Sedangkan Budaya Organisasi yang ada pada pemerintahan DIY menggunakan budaya jawa yang diyakini oleh seluruh masyarakat Yogyakarta sebagai salah satu acuan dalam hidup bermasyarakat, baik kedalam maupun keluar. Hal ini berarti bahwa budaya yang diterapkan memiliki tujuan untuk mewujudkan masyarakat gemah ripah loh jinawi, ayom, ayem, tata, tentrem, karta raharja. Dengan kata lain, budaya tersebut akan bermuara pada kehidupan masyarakat yang penuh dengan kedamaian.

Kedisiplinan merupakan salah satu modal yang dimiliki oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Inspektorat Kota Yogyakarta menilai tingkat kedisiplinan pegawai di lingkungan pemerintah daerah setempat semakin baik. Hal ini terlihat dari hasil inspeksi mendadak ketidakhadiran pegawai yang menunjukkan presentasi rendah sebesar 0.03%. Tingkat kehadiran pegawai yang

cukup tinggi tersebut menunjukkan kedisiplinan pegawai semakin baik pada tahun 2017.

Saat ini, Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (BKD Pemerintah Provinsi DIY) telah melakukan penilaian Kinerja pegawai sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang digunakan untuk mengukur Kinerja pegawainya. Peraturan Pemerintah No 10 tahun 1979 mencakup unsur-unsur Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang terdiri dari Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, dan Kepemimpinan dengan standart nilai yang ada. Hasil Kinerja Pegawai yang ada di (BKD Pemerintah Provinsi DIY) dapat ditentukan seperti pada table sebagai berikut:

Tabel 1
Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai
di (BKD Pemerintah Provinsi DIY) (Tahun 2018 – 2019)

No	Unsur-Unsur Penilaian	Tahun 2018		2019	
		Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
1.	Kesetiaan	92	Amat Baik	85	Baik
2.	Prestasi Kerja	82	Baik	75	Cukup
3.	Tanggung Jawab	82	Baik	73	Cukup
4.	Ketaatan	82	Baik	72	Cukup
5.	Kejujuran	82	Baik	76	Baik
6.	Kerjasama	82	Baik	79	Cukup
7.	Prakarsa	82	Baik	78	Baik
8.	Kepemimpinan	83	Baik	76	Baik
Jumlah		667		605	
Rata-Rata		83,83%	Baik	75,50%	Cukup

Sumber: Hasil DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Kinerja

Pada table satu, dapat dilihat bahwa rata-rata kinerja di (BKD Pemerintah Provinsi DIY) pada tahun 2018 dalam kategori baik. Namun, terjadi penurunan sebesar 7,88% pada tahun 2019. Hal ini merupakan fenomena yang merujuk pada kualitas

pegawai yang pada umumnya disebut dengan Kinerja. Jika dikaitkan dengan teori kinerja, hal ini mengacu pada konsep Multi-Dimensi, dimana tugas yang diberikan tergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh seseorang.

Berdasarkan dari hasil studi pendahuluan, observasi, dan fenomena yang ada, maka dapat ditarik judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja” dengan tujuan yaitu: (1) Mendiskripsikan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, dan Disiplin Kerja. (2) Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja. (3) Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja. (4) Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. (5) Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. (6) Menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai, (7) Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja. (8) Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna untuk meningkatkan Kinerja melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi bagi instansi terkait serta dapat menjadi referensi maupun rujukan dalam melakukan penelitian selanjutnya dengan variable yang sama.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari sebuah proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016). Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa kinerja merupakan istilah yang diambil dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugasnya.

Menurut Sutrisno (2011), kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan.

Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa terdapat dua factor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: Faktor Kemampuan, dimana factor ini terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)*. Sedangkan Faktor Motivasi memiliki peran sebagai penggerak seorang karyawan dalam mencapai tujuan dalam sebuah organisasi.

Menurut Bangun (2012) kinerja dapat diukur melalui: Jumlah Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Ketepatan Waktu, Kehadiran dan Kemampuan Kerjasama yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun item pernyataan yang disebar kepada responden penelitian.

Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan apa yang dilihat (Toha, 2003). Menurut Hasibuan & Malayu (2016) Gaya Kepemimpinan merupakan salah satu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dengan cara yang produktif supaya dapat mencapai tujuan bersama.

Menurut Sutikno (2014) Gaya Kepemimpinan atau yang biasa disebut dengan Tipe Kepemimpinan. Tipe Kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya yakni: Tipe Otokratik, dimana tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan merupakan hak pribadi (pemimpin). Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodoh (*Laissez Faire*), dalam kepemimpinan tipe ini seorang pemimpin cenderung menunjukkan perilaku pasif atau sering menghindar dari tanggung jawab. Tipe Paternalistik, tipe ini biasanya cenderung diwarnai oleh harapan yang dilakukan bawahan kepada dirinya. Tipe Kharismatik, tipe ini biasanya memiliki daya tarik yang luar biasa, sehingga sangat mudah untuk mendapatkan pengikut. Tipe Militeristik, tipe ini lebih sering menggerakkan bawahan dengan sistem memerintah. Tipe Pseudo-Demokratik, seorang pemimpin menganut demokrasi semu, tampaknya bersikap

demokratis tetapi sebenarnya bersikap otokratis. Tipe Demokratik, tipe ini cenderung bersedia menerima pendapat.

Adapun beberapa teori yang berkaitan dengan Kepemimpinan yaitu: Teori Sifat dan Teori Gaya Kepemimpinan, dimana teori ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin dilahirkan dengan ciri kepribadian tertentu yang dapat dibedakan melalui karakteristik social, pribadi dan fisik. Teori Transformasional fokus pada jaringan yang terbentuk antara seorang pemimpin dan pengikutnya, sedangkan Teori Transaksional fokus pada bagaimana peran pengawasan, kinerja organisasi dan kelompok dengan cara menjalankan sistem kepemimpinan dengan cara memberikan imbalan, hukuman dengan tujuan tertentu.

Menurut Munandar (2011) Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan tipe gaya kepemimpinan yang interaksinya ditandai dengan adanya pengaruh dengan tujuan untuk memberikan motivasi supaya seseorang pegawai mampu mencapai kinerja yang tinggi dan bermutu dan dapat diukur melalui: *Attributed Charisma, Inspirational Leadership/Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, dan Idealized Influence* yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun item pernyataan yang disebar kepada responden penelitian.

Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya (Wibowo, 2010). Menurut Sutrisno (2010) Budaya Organisasi merupakan kekuatan social yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam sebuah organisasi melakukan aktivitas kerja. Sedangkan menurut Munandar (2011) Budaya Organisasi merupakan cara berpikir, berperasaan serta bereaksi dalam sebuah organisasi atau pada bagian-bagian organisasi berdasarkan pola-pola yang ada.

Menurut Munandar (2011) ada tiga sumber Budaya Organisasi, yaitu: Pengaruh Eksternal yang luas (*Board External Influences*) dimana pengaruh ini mencakup factor yang tidak dapat dikendalikan, seperti lingkungan, kejadian bersejarah yang telah membentuk masyarakat-jika dikendalikan, kemungkinan hanya sedikit sekali. Nilai-nilai

Masyarakat dan Budaya Nasional (*Social Values and National culture*), dapat berupa sebuah keyakinan dan nilai yang mendominasi dari masyarakat seperti kebebasan individu, kolektivisme, kesopanan, kebersihan dan lain sebagainya. Unsur-unsur khas dari Organisasi (*Organization Specific Elements*), dimana sebuah organisasi berusaha melakukan interaksi dengan lingkungan dengan tujuan untuk mengatasi masalah yang ada (eksternal-internal).

Menurut Sutrisno (2010) ada empat fungsi Budaya Organisasi yaitu: Budaya Organisasi sebagai satu peran pembeda, Budaya Organisasi sebagai pembawa rasa identitas bagi organisasi, Budaya Organisasi dapat memberi kemudahan timbulnya pertumbuhan pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individu, Budaya Organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya Organisasi menurut Wahjono (2010) dapat diukur melalui: Inovasi dan Pengambilan Resiko, Perhatian Kerincian, Orientasi Hasil, Orientasi Orang, Orientasi Tim, Keagresifan, dan Kemantapan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun item pernyataan yang disebar kepada responden penelitian.

Disiplin Kerja

Disiplin Kerja merupakan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada seorang pegawai terhadap peraturan dan ketetapan di dalam sebuah organisasi dengan situasi yang baik sebagai cerminan (M. S. Sutrisno, 2011). Menurut M. S. P. Hasibuan (2005) kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) paling penting yang menjadi tolak ukur untuk mengetahui apakah fungsi dari MSDM secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik. Disiplin Kerja juga dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Adapun macam-macam Disiplin Kerja menurut Mangkunegara (2007) yaitu: Disiplin Preventif, merupakan upaya dalam menggerakkan pegawai untuk mengikuti aturan yang berlaku di dalam organisasi. Disiplin Kolektif, merupakan upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan dan menggerakkan untuk mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku di dalam organisasi.

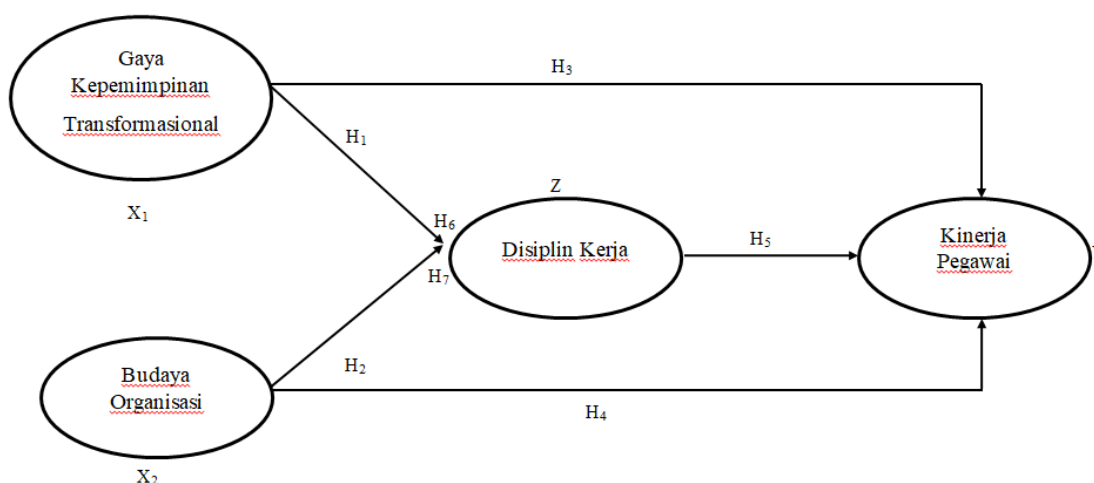
Menurut Hasibuan & Malayu (2016) ada delapan factor yang mempengaruhi Kedisiplinan yaitu: Tujuan dan Kemampuan, dimana tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal, hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan harus sesuai dengan kemampuan seorang pegawai yang bersangkutan. Teladan Pimpinan, dimana seorang pemimpin sebagai panutan memiliki peran dalam menentukan kedisiplinan. Balas Jasa, meliputi (gaji dan kesejahteraan) mempengaruhi kedisiplinan karena balas jasa secara tidak langsung akan memberikan kepuasan karyawan terhadap sebuah organisasi. Keadilan, memiliki peran sebagai pendorong terwujudnya kedisiplinan dikarenakan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia yang lain. Waskat, merupakan tindakan yang nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan. Sanksi Hukuman, memiliki peran penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai karena dengan pemberian sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melakukan pelanggaran. Ketegasan, seorang pimpinan dalam bertindak akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Hubungan Kemanusiaan, yang harmonis diantara semua anggota organisasi akan menciptakan kedisiplinan yang baik.

Disiplin Kerja menurut Sutrisno (2011) dapat diukur melalui: Taat terhadap aturan waktu, Taat terhadap peraturan perusahaan, Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, Taat terhadap peraturan lainnya di dalam perusahaan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun item pernyataan yang disebar kepada responden penelitian.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Berdasarkan uraian pada latar belakang, tinjauan pustaka serta teori yang mendukung penelitian ini mengenai Kinerja Pegawai, maka peneliti menggambarkan kerangka berpikir sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Konseptual



Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja

Kepemimpinan pada dasarnya memiliki peran dalam suatu organisasi dalam menentukan keberhasilannya. Gaya Kepemimpinan menjadi salah satu factor yang dapat meningkatkan Disiplin Kerja. Hal ini disebabkan karena Kepemimpinan yang efektif merupakan Kepemimpinan yang dapat mengorganisasi pekerjaan dengan baik, sehingga dapat terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Hasibuan & Malayu (2016) menyatakan bahwa memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik merupakan salah satu hal yang sangat sulit, hal ini disebabkan karena banyak factor yang mempengaruhi.

Menurut Sutrisno (2010) salah satu factor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah kepemimpinan. Seorang pemimpin memiliki pengaruh langsung atas sikap dan kebiasaan yang diperoleh oleh seorang pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sutarmaningtyas (2014); Muttaqin, Mukzam, & Mayowan (2016) dan

Kristina, Nurcahyanto, Marom, & Review (2013) dimana Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja.

Dari beberapa pernyataan yang telah disebutkan, maka peneliti mengajukan hipotesis kesatu sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja

Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Schein (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi yang dapat dipelajari dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan adaptasi terhadap lingkungan eksternal organisasi dan integrasi antar unit-unit organisasi. Sedangkan pola pikir dan kebiasaan kolektif tersebut terbentuk dari salah satu sikap dan perilaku disiplin yang mampu mengarahkan seseorang untuk bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi.

Budaya organisasi juga sebagai penentu yang kuat dari sebuah keyakinan, sikap dan perilaku orang di dalam sebuah organisasi yang dapat diukur melalui kedisiplinan untuk menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan yang ditetapkan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Damayanti & Fakhri (2014); Oktaviani & Saragih (2017) dan Pribadi & Herlena (2016) dimana Budaya Organisasi memiliki hasil positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja.

Dari beberapa pernyataan yang telah disebutkan, maka peneliti mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H₂: Terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Pada dasarnya setiap pemimpin selalu berharap dan berupaya supaya anggotanya memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan dan melaksanakan tugas yang diembannya dengan baik. Kinerja pegawai hanya dapat dicapai dengan mencocokkan pemimpin dengan situasi atau dengan cara merubah

situasi agar menjadi cocok dengan pemimpin. Kunci sukses sebuah organisasi terletak pada kepemimpinan yang tepat (L.Daft, 2011).

Menurut Kartono (2010) Gaya Kepemimpinan merupakan salah satu factor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai karena Gaya Kepemimpinan merupakan tingkah laku seorang pemimpin dalam mendorong, mempengaruhi semangat kerja seorang pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Razak *et al* (2018); Muzaffar Ahmad Sofi (2015); dan Girei & Research (2015) dari Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja.

Dari beberapa pernyataan yang telah disebutkan, maka peneliti mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H₃: Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Menurut Sutrisno (2011) budaya organisasi merupakan perangkat sistem dari nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assimptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota sebuah organisasi. Budaya organisasi juga disebut dengan budaya perusahaan, dimana budaya organisasi sebagai perangkat nilai atau norma yang berlakunya relative lama dan dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah yang ada. Oleh karena itu, Budaya Organisasi menjadi sangat penting dalam meningkatkan Kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena Budaya organisasi memiliki dampak positif yang cukup kuat terhadap perilaku kerja, dengan seperti itu dapat diartikan bahwa kinerja pegawai akan meningkat.

Menurut L.Daft (2011) dengan adanya Budaya Organisasi yang kuat, maka identitas suatu organisasi akan terlihat karena budaya organisasi sangat berkaitan erat secara keseluruhan dengan sebuah organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Ahmed *et al* (2014); Isa, Ugheoke, Noor, & Business (2016) dan Riupassa (2018) Budaya Organisasi memiliki hasil positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Dari beberapa pernyataan yang telah disebutkan, maka peneliti mengajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

H₄: Terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Menurut Rivai (2011) disiplin kerja merupakan salah satu factor yang dapat mempengaruhi Kinerja dalam sebuah organisasi karena disiplin diri yang ada di dalam masing-masing individu mampu menjadi cermin besarnya rasa tanggung jawab seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan kurun waktu yang ditetapkan. Sebagai sumber yang paling penting dalam suksesnya sebuah organisasi maka manusia dituntut untuk bertanggung jawab terhadap diri masing-masing. Hal ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Priyono, Marzuki, & Soesatyo, (2016); Razak et al.(2018) dan Noel, Lopian, & Pandowo, (2017) dimana Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja.

Dari beberapa pernyataan yang telah disebutkan, maka peneliti mengajukan hipotesis kelima sebagai berikut:

H₅: Terdapat pengaruh signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2011) gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, sifat, keterampilan, sikap dan sifat yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika dia harus memberikan pengaruh kepada bawahannya. Gaya seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin memperlakukan seorang pegawai, seperti cara berkomunikasi, memberikan pengaruh serta memberikan arahan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Pencapaian tujuan tentunya didukung dengan disiplin kerja dari pegawai itu sendiri. Dimana Disiplin Kerja disini memiliki tujuan dalam memberikan arahan terhadap perilaku pegawai dengan kebijakan serta aturan yang ditetapkan.

Disiplin Kerja yang tinggi dan optimal merupakan salah satu factor yang dapat mempengaruhi Kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan

disiplin Kerja yang tinggi akan membuat seorang pegawai bekerja lebih giat dan menjiwai pekerjaannya. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa salah satu kunci keberhasilan sebuah organisasi dalam mewujudkan Kinerja yakni dengan menerapkan Disiplin Kerja yang tinggi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Brahmasari (2014) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja. Tumilaar (2015) pada penelitiannya menemukan hasil bahwa Disiplin Kerja memberikan pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Permadi *et al* (2018) pada penelitiannya mengungkapkan bahwa Disiplin Kerja mampu menjadi mediasi antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.

Dari beberapa pernyataan yang telah disebutkan, maka peneliti mengajukan hipotesis keenam sebagai berikut:

H₆: Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Disiplin Kerja

Menurut Robbins (2016) Budaya Organisasi merupakan satu anggapan dari sekian banyak yang dimiliki dan diterima secara implisit oleh sekelompok orang dalam menentukan bagaimana kelompok tersebut akan merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang ada. Fungsi budaya di dalam sebuah organisasi, menurut Nelson (2005) yaitu budaya organisasi sebagai pendukung dalam meningkatkan kebersamaan organisasi dengan standart yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan atau dilakukan oleh seorang pegawai. Standart yang dimaksud dalam hal ini yaitu Disiplin Kerja dengan cara membentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang mampu memberikan tanda dan bentuk terhadap sikap seorang pegawai.

Budaya Organisasi memiliki fungsi sebagai pembentuk perilaku dengan cara membantu seorang pimpinan merasakan keberadaannya. Dalam hal ini Budaya Organisasi juga membantu pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan dan bagaimana mencapai tujuan jangka panjang. Jangka panjang yang

dimaksud yakni sesuatu yang dihasilkan oleh seorang pegawai yang disebut Kinerja (Kinicki, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Pribadi & Herlena (2016) menemukan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasi dengan Disiplin Kerja. Noel, Lopian, & Pandowo (2017) juga melakukan penelitian tentang Disiplin Kerja terhadap Kinerja dengan hasil yaitu signifikan. Sedangkan Disiplin Kerja memiliki pengaruh baik secara simultan maupun parsial sebagai mediasi pada penelitian yang dilakukan oleh (Thaief, Baharuddin, & Idrus, 2015).

Dari beberapa pernyataan yang telah disebutkan, maka peneliti mengajukan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H₇: Terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Menurut Arikunto (2010) metode penelitian merupakan analisis data penelitian yang dilakukan dengan memasukkan butir untuk menguji variable yang ada. Adapun pengertian deskriptif menurut Sugiono (2014) merupakan sebuah metode yang berfungsi mendiskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2020 di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang terletak di Jalan Kyai Mojo No 56, Bener Kecamatan Tegalrejo-Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55244 dengan menggunakan sampel 84 orang pegawai dari 84 populasi. Sampel yang digunakan diambil dengan menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi relative kecil, yaitu <100 . Teknik pengambilan sampel ini dipilih sebagai penentu jumlah sampel karena sampel merupakan seluruh anggota populasi yang ada (Sugiono, 2014).

Jenis dan sumber data pada penelitian ini menggunakan data primer dikarenakan data diperoleh secara langsung dari obyek yang diteliti dengan cara melakukan observasi dan bertemu secara langsung dengan obyek atau pihak yang berkaitan dengan penelitian ini (Sekaran, 2000).

Metode pengumpulan data pada penelitian ini terdiri dari observasi yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti, kemudian melakukan penyebaran kuisioner kepada seluruh sampel yang jawabannya akan dijadikan pedoman dalam menentukan jawaban atas pernyataan yang diajukan.

Selanjutnya, data yang diperoleh akan di analisis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), merupakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) yang bertujuan untuk memprediksi variable Y (dependen) dari variable X (independen). Adapun tahap dalam menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yaitu: *Goodnes of Fit* (GoF), yang terdiri dari *GoF Outer Model (Measurement Model)* dan *GoF Inner Model (Structural Model)*. *Measurement Model* meliputi: *Discriminant Validity-Cross Loading* yang digunakan untuk membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju dengan konstruk lain, *Average Variance Extraced* (AVE) dengan nilai yang diharapkan yakni >0.5 , *Composite Reliability* dengan nilai >0.7 , dan *Cronbach's Alpha* dengan nilai >0.6 untuk semua konstruk. Sedangkan *Measurement (Inner Model)* terdiri dari: *R Square* yang merupakan koefisien pada konstruk endogen dengan nilai 0.75 (kuat), 0.5 (kuat), 0.25 (lemah) dan *Path Coefficient (Estimate for Path Coefficient)*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk lain yang dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*.

DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Penelitian ini menggunakan empat variable yang terdiri variable dependen, variable independen dan variable mediasi dan digunakan sebagai acuan dalam penyusunan item pernyataan. Variabel dependen yang dimaksud yakni Kinerja Pegawai (Y), variable independen terdiri dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2). Sedangkan variable mediasi yang dimaksud yaitu Disiplin Kerja (Z).

Kinerja (Y) merupakan sebuah istilah yang diambil dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugasnya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2013). Menurut Bangun (2012) kinerja dapat dilihat dari dimensi nilai: Jumlah Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Ketepatan Waktu, Kehadiran dan Kemampuan Kerjasama.

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) merupakan tipe gaya kepemimpinan yang interaksinya ditandai dengan adanya pengaruh dengan tujuan untuk memberikan motivasi supaya seseorang pegawai mampu mencapai kinerja yang tinggi dan bermutu. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dapat dilihat dari dimensi nilai: *Attributed Charisma*, *Inspirational Leadership/Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Idealized Influence* (Munandar, 2011).

Budaya Organisasi (X_2) merupakan cara berpikir, berperasaan serta bereaksi dalam sebuah organisasi atau pada bagian-bagian organisasi berdasarkan pola-pola yang ada (Munandar, 2011). Budaya Organisasi dapat dilihat dari dimensi nilai: Inovasi dan Pengambilan Resiko, Orientasi Hasil, Orientasi Tim, Keagresifan, dan Kemantapan (Wahjono, 2010).

Disiplin Kerja (Z) merupakan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada seorang pegawai terhadap peraturan dan ketetapan di dalam sebuah organisasi dengan situasi yang baik sebagai cerminan Sutrisno (2011) yang dapat dilihat dari dimensi nilai: Taat terhadap aturan waktu, Taat terhadap aturan perilaku, Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, Taat terhadap peraturan lainnya di dalam perusahaan.

INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian menggunakan kuisioner sebagai pedoman untuk mendapatkan informasi yang diperlukan serta jawaban atas pernyataan yang diajukan. Adapun kisi-kisi angket dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 2
Kisi-Kisi Kuisioner Penelitian

Variabel	Indikator	Skala
Kinerja (Y) (Bangun, 2012)	Jumlah Pekerjaan, Kualitas, Ketepatan Waktu, Kehadiran, dan Kemampuan Kerjasama.	Likert
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁) (Munandar, 2011)	Kharisma, Inspirasi Pemimpin, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual, dan Pengaruh Ideal.	Likert
Budaya Organisasi (X ₂) (Wahjono, 2010)	Inovasi dan Pengambilan Resiko, Orientasi Hasil, Orientasi Tim, Keagresifan, dan Kemantapan.	Likert
Disiplin Kerja (Z) (M. S. Sutrisno, 2011)	Taat terhadap aturan waktu, Taat terhadap Aturan Perilaku, Taat terhadap Aturan Perilaku dalam Pekerjaan, dan Taat terhadap Peraturan lainnya di dalam Perusahaan	Likert

Sedangkan untuk mengetahui hasil tanggapan responden terhadap variable penelitian, maka digunakan skala pengukuran yang tersaji pada table sebagai berikut:

Tabel 3
Klasifikasi Pengukuran Variabel

Klasifikasi	Skor	GKT	BO	DK	KP
Sangat Setuju	5	Sangat Transformatif	Sangat Kuat	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
Setuju	4	↓	↓	↓	↓
Kurang Setuju	3				
Tidak Setuju	2				
Sangat Tidak Setuju	1	Sangat Tidak Transformatif	Sangat Lemah	Sangat Rendah	Sangat Rendah

Selanjutnya untuk melihat kecenderungan jawaban responden yaitu dengan melakukan penghitungan nilai rata-rata. Rentang skala yang digunakan pada penelitian ini menggunakan skala *Likert* 1-5 poin. Adapun rumus rentang skala yang digunakan sebagai berikut:

$$RK = \frac{n(m-1)}{m}$$

$$RK = \frac{84(5-1)}{5} = 67,2$$

Keterangan : n = jumlah sampel

m = jumlah alternative item

Hasil dari penghitungan rentang skala (interval) kemudian digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Sehingga langkah berikutnya adalah mengelompokkan skala yang ada pada penelitian kedalam kategori skala interval seperti pada table sebagai berikut:

Tabel 4
Kelompok Kelas Skala Interval

Skala Interval	Kategori
84 – 150	Sangat Buruk
151 – 217	Buruk
218 – 284	Sedang
285 – 351	Baik
352 – 419	Sangat Baik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

Badan kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (BKD Pemerintah Provinsi DIY) merupakan hasil dari perkembangan lembaga sebelumnya yang secara resmi keberadaannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah nomor 11 tahun 1960 tentang Susunan Organisasi dan Formasi Pegawai Instansi-Instansi Pemerintah Provinsi DIY melalui lembaga yang disebut Kantor Urusan Pegawai (KUP).

Dengan memiliki Visi “Menjadi Pengelola Kepegawaian yang Profesional dan Berbudaya” BKD Pemerintah Provinsi DIY berusaha mencapainya dengan cara mengelola pemerintahan dengan baik serta profesional di bidangnya, sehingga apabila kebijakan, pengelolaan, dan fasilitasi itu dilaksanakan oleh ahlinya maka hasilnya akan efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Untuk menunjang terwujudnya Visi tersebut, BKD Pemerintah Provinsi DIY juga memiliki Misi “Mewujudkan Peningkatan Kualitas Manajemen Sumberdaya Aparatur”. Misi ini dimaksudkan supaya BKD Pemerintah Provinsi DIY dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam proses penyelenggaraan manajemen kepegawaian yang dimulai dari perencanaan pegawai berbasis kebutuhan riil instansi, penataan pegawai dengan prinsip “*In The Righth Man in The Right Place*” yang sesuai

dengan kebutuhan, distribusi, dan evaluasi kinerja pegawai sampai pada penguatan komitmen untuk memberikan kontribusi yang optimal.

Analisis Deskriptif

Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini merupakan pegawai BKD Pemerintah Provinsi DIY yang berjumlah 84 orang. Jumlah kuisioner penelitian yang disebar berjumlah 100 bendel dan dikembalikan serta di isi berjumlah 84. Adapun karakteristik responden dapat dilihat pada table sebagai berikut:

Tabel 5
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin:		
Laki-Laki	35	41.7
Perempuan	49	58.3
Total	84	100.0
Status Pernikahan:		
Belum Menikah	16	19.0
Menikah	68	81.0
Total	84	100.0
Status Karyawan:		
Tetap	71	84.5
Tidak Tetap	13	15.5
Total	84	100.0
Tingkat Usia:		
<20 tahun	5	6.0
21-30 tahun	16	34.5
31-40 tahun	24	19.0
>40 tahun	29	40.5
Total	84	100.0
Tingkat Pendidikan:		
SMA/SMK	13	15.5
D3	11	13.1
S1	41	48.8
S2	19	22.6
Total	84	100.0
Masa Kerja:		
<5 tahun	20	23.8
5-10 tahun	23	27.4

11-15 tahun	16	19.0
>15 tahun	25	29.8
Total	84	100.0

Sumber: Data diolah tahun 2020

Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Penilaian frekuensi jawaban responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 6

Frekuensi Jawaban Responden terhadap variable Gaya Kepemimpina Transformasional

Nomor Pernyataan	Skor Jawaban					Jumlah	Kriteria
	1	2	3	4	5		
1		2	9	44	29	352	Sangat Transformatif
2		5	10	50	19	335	Transformatif
3		4	8	43	29	349	Transformatif
4		4	7	46	27	348	Transformatif
5		2	12		47	475	Sangat Transformatif
6		3	7		27	350	Transformatif
7	2	1	11		19	336	Transformatif
8	2		15	51	16	221	Cukup Transformatif
9		4	18	48	14	324	Transformatif
10		2	17	44	21	336	Transformatif
Rata-Rata						342.6	Transformatif

Sumber: Data diolah tahun 2020

Pada table diatas dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi jawaban responden terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki skor tertinggi ada pada nomor pernyataan 5 atau X_{1.5} dengan nilai sebesar 475 dan jumlah skor terendah ada

pada nomor pernyataan 8 atau $X_{1.8}$ dengan nilai sebesar 221. Sedangkan rata-rata jawaban responden termasuk dalam kategori Transformatif dengan nilai 342.6.

Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi

Penilaian frekuensi jawaban responden terhadap variabel Budaya Organisasi dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 7

Frekuensi Jawaban Responden terhadap variable Budaya Organisasi

Nomor Pernyataan	Skor Jawaban					Jumlah	Kriteria
	1	2	3	4	5		
1	1		10	52	21	343	Kuat
2		1	26	43	11	307	Kuat
3	3	4	28	45	7	310	Kuat
4			9	53	5	264	Cukup Kuat
5			18	48	18	336	Kuat
6			13	48	23	346	Kuat
7			7	48	29	358	Sangat Kuat
8			6	57	21	351	Kuat
9		5	17	54	8	317	Kuat
10		2	23	50	9	318	Kuat
Rata-Rata						325	Kuat

Sumber: Data diolah tahun 2020

Pada table diatas dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi jawaban responden terhadap Budaya Organisasi memiliki skor tertinggi ada pada nomor pernyataan 7 atau $X_{2.7}$ dengan nilai sebesar 358 dan jumlah skor terendah ada pada nomor pernyataan 4 atau $X_{2.4}$ dengan nilai sebesar 264. Sedangkan rata-rata jawaban responden termasuk dalam kategori Kuat dengan nilai 325.

Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Disiplin Kerja

Penilaian frekuensi jawaban responden terhadap variabel Disiplin Kerja dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 8

Frekuensi Jawaban Responden terhadap variable Disiplin Kerja

Nomor Pernyataan	Skor Jawaban					Jumlah	Kriteria
	1	2	3	4	5		
1		2	49	42	31	354	Sangat Tinggi
2	2	1	12	53	16	332	Tinggi
3			6	57	21	351	Tinggi
4			8	40	36	364	Sangat Tinggi
5			8	56	18	342	Tinggi
6			8	53	23	351	Tinggi
7			54	54	23	352	Sangat Tinggi
8			49	49	25	350	Tinggi
Rata-Rata						279.6	Tinggi

Sumber: Data diolah tahun 2020

Pada table diatas dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi jawaban responden terhadap Disiplin Kerja memiliki skor tertinggi yang terletak ada pada nomor pernyataan 4 atau Z4 dengan nilai sebesar 364 dan jumlah skor terendah terletak ada pada nomor pernyataan 2 atau Z2 dengan nilai sebesar 332. Sedangkan rata-rata jawaban responden termasuk dalam kategori Tinggi dengan nilai 279.6.

Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Penilaian frekuensi jawaban responden terhadap variabel Kinerja Pegawai dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 9

Frekuensi Jawaban Responden terhadap variable Kinerja Pegawai

Nomor Pernyataan	Skor Jawaban					Jumlah	Kriteria
	1	2	3	4	5		
1			13	63	8	331	Tinggi
2			10	68	6	332	Tinggi
3			11	62	11	336	Tinggi
4			18	54	12	330	Tinggi
5			14	61	9	331	Tinggi
6			10	60	14	340	Tinggi
7	3	5	16	51	9	310	Tinggi
8	3	5	19	54	8	376	Sangat Tinggi
9			11	52	21	346	Tinggi
10			10	47	27	353	Tinggi
Rata-Rata						338.5	Tinggi

Sumber: Data diolah tahun 2020

Pada table diatas dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi jawaban responden terhadap Kinerja Pegawai memiliki skor tertinggi ada pada nomor pernyataan 8 atau Y8 dengan nilai sebesar 376 dan jumlah skor terendah terletak pada nomor pernyataan 7 atau Y7 dengan nilai sebesar 310. Sedangkan rata-rata jawaban responden termasuk dalam katategori Tinggi dengan nilai 338.5.

Ikhtisar Deskripsi Variabel

Penilaian nilai mean, median, minimum dan maximum responden terhadap masing-masing variable dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 10
Ikhtisar Deskripsi Variabel

Variabel	Mean	Median	Min	Max	Std Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	40.49	41.00	21	50	6.081
Budaya Organisasi (X ₂)	39.71	39.50	30	50	4.630
Disiplin Kerja (Z)	33.29	32.00	24	40	3.984
Kinerja Pegawai (Y)	39.62	40.00	30	50	4.396

Sumber: Data diolah tahun 2020

Pada table di atas dapat dijelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) memiliki nilai minimum sebesar 21 dan nilai maximum sebesar 50. Budaya Organisasi (X₂) memiliki nilai minimum sebesar 30 dan nilai maximum 50. Disiplin Kerja memiliki nilai minimum sebesar 24 dan nilai maximum 40. Sedangkan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai minimum sebesar 30 dan nilai maximum 50.

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Uji Validitas dan Reliabilitas konstruk pada alat analisis PLS digunakan untuk menguji *Goeness of Fit* pada *Outer Model* dengan menggunakan empat pengukuran yaitu:

Discriminant Validity-Cross Loading

Discriminant Validity-Cross Loading digunakan untuk melakukan pengecekan validitas diskriminan dengan menggunakan *cross correlation* yang memiliki kriteria apabila nilai loading factor dalam satu variable lebih besar dari nilai korelasi indikator pada variable lainnya. Maka, dengan begitu dapat diartikan bahwa indikator tersebut valid dalam mengukur variable yang bersesuaian. (Data terlampir)

Composite Reliability

Composite Reliability digunakan untuk mengukur konsistensi internal masing-masing variable dengan nilai >0.6 . Hasil pengukuran dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 11
Composite Reliability

Variabel	Nilai Composite Reliability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0.953	Reliabel
Budaya Organisasi (X_2)	0.911	Reliabel
Disiplin Kerja (Z)	0.926	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.932	Reliabel

Sumber: Data diolah tahun 2020

Dari table diatas, dapat dijelaskan bahwa seluruh variable memiliki nilai >0.6 , maka seluruh variable dapat dikatakan reliable.

Average Variance Extraced (AVE)

Average Variance Extraced (AVE) digunakan untuk menentukan validitas konvergan. Rata-rata varian ekstrak dapat dikatakan valid apabila nilai yang didapat >0.5 . Hasil pengukuran dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 12
Average Variance Extraced (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0.679	Valid
Budaya Organisasi (X_2)	0.517	Valid
Disiplin Kerja (Z)	0.612	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0.584	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2020

Dari table diatas, dapat dijelaskan bahwa seluruh variable memiliki nilai >0.5 , maka seluruh variable dapat dikatakan valid.

Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur reliabilitas semua indicator dalam model. Nilai pengukuran dapat dikatakan reliable jika >0.6 . Hasil pengukuran, dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 13
Cronbach's Alpha

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0.942	Reliabel
Budaya Organisasi (X_2)	0.888	Reliabel
Disiplin Kerja (Z)	0.908	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.919	Reliabel

Sumber: Data diolah tahun 2020

Dari table diatas, dapat dijelaskan bahwa semua indicator pada seluruh variable memiliki hasil >0.6 , maka seluruh indicator dapat dinyatakan reliabel.

Hasil Analisis PLS

Goodness of Fit (GoF)

Goodness of Fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya jumlah kemampuan variable eksogen dalam menjelaskan keberagaman variable endogen atau dapat dikatakan seberapa besar kontribusi variable eksogen terhadap variable endogen. Hasil pengukuran dapat dilihat dari table di bawah ini:

Tabel 14
Goodness of Fit Model

Variabel	<i>R Square</i> (R^2)
Disiplin Kerja	0.519
Kinerja Pegawai	0.688

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1) * (1 - R_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.519) * (1 - 0.688)$$

$$Q^2 = 1 - (0.481) * (0.312)$$

$$Q^2 = 1 - 0.1500072$$

$$Q^2 = 0.849$$

Sumber: Data diolah tahun 2020

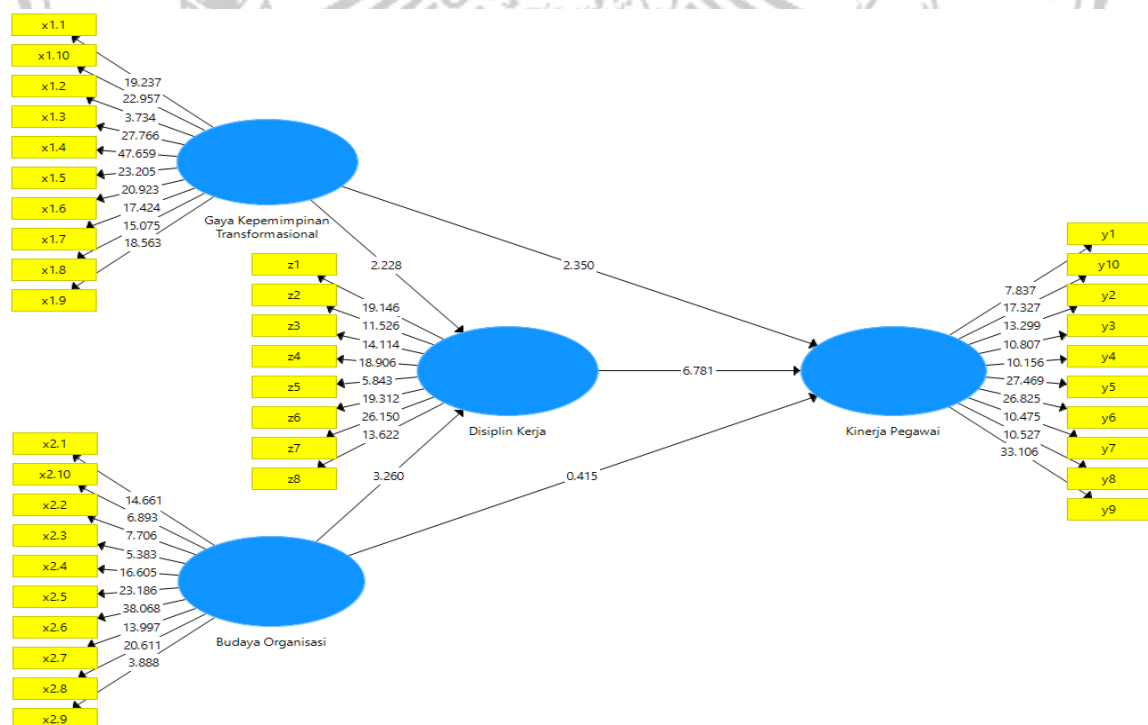
Dari table diatas dapat dijelaskan bahwa nilai *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) memiliki hasil 0.849 atau 84%, artinya keberagaman variable mampu dijelaskan sebesar 84.9%, sedangkan 15,1% adalah kontribusi dari variable lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Model Struktural Penelitian

Hubungan dari masing-masing indicator dengan variable dapat dilihat dari model structural penelitian dengan tujuan menentukan sifat indicator dari masing-masing variable late. Model structural dapat dilihat dari gambar dibawah ini:

Gambar 2

Model Struktural Penelitian



Uji Hipotesis *Direct Effect*

Uji *Direct Effect* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung variable eksogen terhadap variable endogen dengan kriteria nilai T statistic > T table (1.96). Hasil uji signifikansi dapat dilihat melalui table di bawah ini:

Tabel 15
Uji Hipotesis *Direct Effect*

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Direct Coef.	Std Deviation	T Statistics	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Disiplin Kerja (Z)	0.279	0.125	2.228	0.026	Signifikan
Budaya Organisasi (X ₂)	Disiplin Kerja (Z)	0.497	0.153	3.260	0.001	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kinerja Pegawai (Y)	0.161	0.069	2.350	0.019	Signifikan
Budaya Organisasi (X ₂)	Kinerja Pegawai (Y)	0.052	0.126	0.415	0.679	Tidak Signifikan
Disiplin Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	0.679	0.100	6.781	0.000	Signifikan

Sumber: Data diolah tahun 2020

Berdasarkan table di atas, maka diperoleh informasi tentang hasil dari masing-masing pengujian hipotesis yang telah diajukan sebagai berikut:

H₁: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap Disiplin Kerja (Z)

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Disiplin Kerja (Z) dengan nilai T statistic yang dihasilkan > T table yaitu sebesar 2.228 dan dengan tingkat signifikan 0.026 . Sedangkan tingkat koefisien sendiri menunjukkan angka positif yaitu 0.279. Hal ini dapat diartikan bahwa, Disiplin

Kerja (Z) akan semakin meningkat apabila Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) yang diterapkan sangat Transformatif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis pertama **diterima**.

H₂: Budaya Organisasi (X_2) terhadap Disiplin Kerja (Z)

Budaya Organisasi (X_2) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Disiplin Kerja (Z) dengan nilai T statistic yang dihasilkan $> T$ table yaitu sebesar 3.260 dan dengan tingkat signifikan 0.001. Sedangkan tingkat koefisien sendiri menunjukkan angka positif yaitu 0.497. Hal ini dapat diartikan bahwa, semakin kuat Budaya Organisasi (X_2) yang dijalankan, maka akan semakin tinggi Disiplin Kerja (Z) yang dihasilkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kedua **diterima**.

H₃: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai T statistic yang dihasilkan $> T$ table yaitu sebesar 2.350 dan dengan tingkat signifikan 0.019. Sedangkan tingkat koefisien sendiri menunjukkan angka positif yaitu 0.161. Hal ini dapat diartikan bahwa, Kinerja Pegawai (Y) akan semakin tinggi apabila Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) yang diterapkan sangat Transformatif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis ketiga **diterima**.

H₄: Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Budaya Organisasi (X_2) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z). Hal ini disebabkan karena nilai T statistic yang dihasilkan $<$ dari T table yaitu sebesar 0.415 dan dengan tingkat signifikan 0.679. Sedangkan tingkat koefisien sendiri menunjukkan angka positif yaitu 0.052. Hal ini dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi (X_2) yang diterapkan masih sangat lemah, sehingga belum mampu meningkatkan Kinerja Pegawai (Y) yang ada.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat **ditolak**.

H₅: Disiplin Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Disiplin Kerja (Z) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai T statistic yang dihasilkan $>$ T table yaitu sebesar 6.781 dan dengan tingkat signifikan 0.000. Sedangkan tingkat koefisien sendiri menunjukkan angka positif yaitu 0.679. Hal ini dapat diartikan bahwa, Kinerja Pegawai (Y) akan semakin tinggi apabila Disiplin Kerja (Z) yang diterapkan juga tinggi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kelima **diterima**.

Uji Hipotesis *Indirect Effect*

Uji hipotesis *Indirect Effect* dilakukan dengan tujuan untuk melihat ada atau tidak pengaruh secara tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi dengan menggunakan *Sobel Test*. Sedangkan kriteria yang digunakan yakni T statistic harus $>$ T table (1.96), maka dapat dinyatakan memiliki pengaruh. Hasil uji signifikansi dapat dilihat melalui table di bawah ini:

Tabel 16
Uji Hipotesis *Indirect Effect*

Eksogen	Mediator	Endogen	Direct Coef.	Std Deviation	T Statistics	P Values	Keterangan
GKT (X ₁)	DK (Z)	KP (Y)	0.190	0.097	1.953	0.051	Tidak Signifikan
BO (X ₂)	DK (Z)	KP (Y)	0.338	0.096	3.509	0.000	Signifikan

Sumber: Data diolah tahun 2020

Berdasarkan table di atas, maka diperoleh informasi tentang hasil dari masing-masing pengujian hipotesis yang telah diajukan sebagai berikut:

H₆: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Disiplin Kerja (Z)

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Disiplin Kerja (Z) memiliki hasil tidak berpengaruh secara signifikan yang disebabkan karena nilai T statistic yang dihasilkan $<$ dari T table yaitu sebesar 1.953 dan dengan tingkat signifikan 0.051. Sedangkan tingkat koefisien sendiri menunjukkan

angka positif yaitu 0.097. Hal ini dapat diartikan bahwa, Disiplin Kerja (Z) tidak berperan sebagai mediasi antara Gaya Kepemimpinan Transformatif (X₁) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keenam **ditolak**.

H7: Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Disiplin Kerja (Z)

Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Disiplin Kerja (Z) memiliki berpengaruh secara signifikan dengan nilai T statistic yang dihasilkan > T table yaitu sebesar 3.509 dan dengan tingkat signifikan 0.000. Sedangkan tingkat koefisien sendiri menunjukkan angka positif yaitu 0.338. Hal ini dapat diartikan bahwa, Disiplin Kerja (Z) memiliki peran sebagai mediasi antara Budaya Organisasi (X₁) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis ketujuh **diterima**.

PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Disiplin Kerja

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Disiplin Kerja. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan Transformatif maka semakin tinggi tingkat kedisiplinan di BKD Pemerintah Provinsi DIY. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Disiplin Kerja.

Gaya Kepemimpinan Transformatif dapat mempengaruhi Disiplin Kerja melalui lima aspek, antara lain: *Attributed Charisma*, *Inspirational Leadership/Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Idealized Influence* Munandar (2011) dengan menggunakan sepuluh pernyataan. Berdasarkan frekuensi jawaban responden, dapat diketahui bahwa stimulasi intelektual memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif

dimana pimpinan memberikan dorongan kepada seorang pegawai tentang tata cara bekerja. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden pada item status karyawan, yang didominasi oleh pegawai tetap, maka pemberian dorongan ini lebih dibutuhkan oleh karyawan yang memiliki status tetap. Hal ini dikarenakan, kebanyakan yang terjadi seorang pegawai mudah terlena dengan statusnya, sehingga dapat mengakibatkan penurunan terhadap disiplin kerja. Apabila seorang pemimpin memberikan dorongan secara terus menerus, maka penurunan disiplin kerja tidak akan terjadi karena seorang pegawai akan merasa diperhatikan.

Hasil temuan penelitian ini memperkuat dari hasil temuan penelitian yang telah dilakukan oleh (Kristina *et al* (2013) dan Brahmasari (2014) dimana ditemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh secara positif signifikan terhadap Disiplin Kerja.

Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Pada hipotesis kedua, terdapat hubungan secara langsung antara Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja dengan hasil positif dan signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat Budaya Organisasi yang dijalankan maka semakin tinggi tingkat kedisiplinan di BKD Pemerintah Provinsi DIY. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja.

Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Disiplin Kerja melalui lima aspek, antara lain: Inovasi dan Pengambilan Resiko, Orientasi Hasil, Orientasi Tim, Keagresifan, dan Kemantapan Wahjono (2010) dengan menggunakan sepuluh pernyataan. Berdasarkan frekuensi jawaban responden, dapat diketahui bahwa keagresifan memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap Disiplin Kerja dimana seorang pegawai harus mengetahui apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden pada item tingkat pendidikan, yang didominasi oleh lulusan S1, maka seorang pegawai tidak perlu mencari tahu apa yang harus dilakukan dalam pekerjaannya. Apabila seorang pegawai mengetahui apa yang harus dilakukan, maka pekerjaannya dapat terselesaikan dengan tepat waktu sehingga dapat meningkatkan Disiplin Kerja.

Hasil penelitian ini, sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Damayanti & Fakhri, 2014; Oktaviani & Saragih (2017) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja.

Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara langsung antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil positif dan signifikan. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan Transformasional maka semakin tinggi Kinerja Pegawai di BKD Pemerintah Provinsi DIY. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.

Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai melalui lima aspek, antara lain: *Attributed Charisma*, *Inspirational Leadership/Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Idealized Influence* Munandar (2011) dengan menggunakan sepuluh pernyataan. Berdasarkan frekuensi jawaban responden, dapat diketahui bahwa stimulasi intelektual memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap Gaya Kepemimpinan transformasional dimana pimpinan memberikan dorongan kepada seorang pegawai tentang tata cara bekerja. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden pada jenis kelamin, yang didominasi oleh perempuan, maka pemberian dorongan ini lebih mudah dilakukan oleh seorang pemimpin. Hal ini disebabkan, karena pegawai yang berjenis kelamin perempuan lebih mudah diarahkan sehingga jika pemberian dorongan dilakukan secara terus menerus maka, Kinerja Pegawai akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini, diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan Tahir (2015) dan Girei & Research (2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis keempat berbeda dengan hipotesis sebelumnya, dimana hasil menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan secara langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil positif dan tidak signifikan. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang dijalankan tidak membuat Kinerja Pegawai semakin meningkat di BKD Pemerintah Provinsi DIY. Hal ini bertentangan dengan hipotesis yang diajukan yaitu terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Budaya Organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui lima aspek, antara lain: Inovasi dan pengambilan resiko, Orientasi Hasil, Orientasi Tim, Keagresifan, dan Kemantapan Wahjono (2010) dengan menggunakan sepuluh pernyataan yang dapat meningkatkan Kinerja Pegawai. Akan tetapi, setelah dilakukan analisis, Budaya Organisasi tidak memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat disebabkan karena terdapat beberapa indikator yang memiliki hasil negative seperti yang terletak pada Item Inovasi dan Pengambilan Resiko nomor pernyataan ke dua dimana Instansi memberikan dorongan kepada karyawan untuk menerima segala resiko dalam pekerjaan. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden pada item tingkat pernikahan yang didominasi oleh menikah, maka dapat diartikan bahwa setiap pegawai tidak mau mengambil resiko yang tinggi. Hal ini disebabkan ada keluarga yang menjadi pertimbangan pengambilan resiko dalam menjalankan pekerjaan. Jika pengambilan resiko tetap dilakukan, maka Kinerja Pegawai juga akan otomatis menurun karena apa yang dijalankan semata-mata hanya untuk memenuhi keinginan organisasi.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Lina & Bisnis (2014) dimana Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja akan tetapi bertentangan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Isa *et al* (2016) dimana Budaya Organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara langsung antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil positif dan signifikan. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi Disiplin Kerja yang dijalankan akan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai di BKD Pemerintah Provinsi DIY. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu terdapat pengaruh antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Disiplin Kerja dapat memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui empat aspek, antara lain: Taat terhadap Aturan Waktu, Taat terhadap Aturan Perilaku, Taat terhadap Aturan Perilaku dalam Pekerjaan dan Taat terhadap Peraturan Lainnya di dalam Perusahaan Sutrisno (2011) dengan menggunakan delapan item pernyataan. Berdasarkan frekuensi jawaban responden, dapat diketahui bahwa taat terhadap aturan perilaku memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap Disiplin Kerja dimana setiap pegawai melakukan pemberitahuan melalui surat ijin tertulis jika berhalangan hadir. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden pada masa kerja, yang didominasi oleh lebih dari 15 tahun, maka dapat diartikan bahwa pemberitahuan surat izin merupakan salah satu aturan yang termasuk dalam kategori Disiplin Kerja yang telah diterapkan sejak lama sehingga apabila itu dipatuhi, maka tidak ada alasan untuk menyatakan bahwa Kinerja seorang pegawai menurun.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tumilaar (2015) dan Noel *et al* (2017) diaman Disiplin Kerja memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja

Hipotesis keenam pada penelitian ini menunjukkan hasil yakni positif tidak signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa Disiplin Kerja tidak memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai yang ada di BKD Pemerintah Provinsi DIY. Hasil yang didapat bertolak belakang dengan

hipotesis yang diajukan yaitu Terdapat Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja.

Pada penelitian ini hubungan langsung antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai memiliki hasil lebih besar dibandingkan hubungan tidak langsung melalui Disiplin Kerja. Berdasarkan frekuensi jawaban responden pada Disiplin Kerja, dapat diketahui bahwa taat terhadap aturan waktu memiliki pengaruh yang paling rendah terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga dapat diartikan bahwa Disiplin Kerja bukan factor utama yang dapat meningkatkan Kinerja Pegawai. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden pada masa kerja, yang didominasi oleh lebih dari 15 tahun, maka dapat diartikan bahwa seorang pegawai hanya membutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan Kinerjanya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja tidak mampu memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Permadi *et al* (2018) dimana dinyatakan bahwa Disiplin Kerja mampu menjadi mediasi secara penuh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja

Hipotesis ketujuh pada penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja memiliki hasil positif dan signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa adanya Disiplin Kerja mampu menjadi mediasi antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang ada di BKD Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil yang didapat sejalan dengan hipotesis yang diajukan yaitu Terdapat Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja.

Pada penelitian ini hubungan secara tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja memiliki hasil lebih besar dibandingkan hubungan langsung. Disiplin Kerja dapat memperkuat hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui empat aspek, antara lain: Taat terhadap aturan Waktu, Taat terhadap Aturan Perilaku, Taat terhadap Aturan Perilaku dalam

Pekerjaan dan Taat terhadap Peraturan lainnya di dalam perusahaan Sutrisno (2011) dengan menggunakan delapan item pernyataan. Berdasarkan frekuensi jawaban responden, dapat diketahui bahwa taat terhadap aturan perilaku memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap Disiplin Kerja dimana setiap pegawai melakukan pemberitahuan melalui surat ijin tertulis jika berhalangan hadir. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden pada item status karyawan yang di dominasi karyawan tetap maka dapat diartikan bahwa seorang pegawai terbiasa dengan Budaya Organisasi yang diterapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja mampu menjadi mediasi antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Putri *et al* (2019) dimana Disiplin Kerja mampu menjadi secara penuh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam kategori Transformatif, Budaya Organisasi dalam kategori Kuat, Disiplin Kerja dalam kategori Tinggi dan Kinerja Pegawai dalam kategori Tinggi.
- b. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Disiplin Kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin transformatif Gaya Kepemimpinan maka semakin tinggi Disiplin Kerja.
- c. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Disiplin Kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin kuat Budaya Organisasi maka semakin tinggi Disiplin Kerja.
- d. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa Kinerja Pegawai akan tinggi

dengan penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional yang semakin transformatif.

- e. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi tidak berdampak pada Kinerja Pegawai.
- f. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat Kedisiplinan, maka akan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai yang dihasilkan.
- g. Tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil tidak signifikan dan. Hal ini dapat diartikan bahwa variable Disiplin Kerja tidak memediasi antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.
- h. Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja dengan hasil positif signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa Disiplin Kerja memediasi antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Saran

Bagi Instansi:

- a. Meningkatkan Kinerja Pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan dorongan kepada pegawai tentang bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik dan benar, membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai, serta melatih setiap pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.
- b. Meningkatkan Disiplin Kerja dapat dilakukan dengan cara memberikan dorongan kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, menerapkan aturan-aturan dari hasil kesepakatan bersama.

Bagi peneliti selanjutnya

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan dan dapat diteliti kembali dengan model yang ada pada instansi lain dengan menambahkan variable lain seperti motivasi dan stress kerja.
- b. Berdasarkan hasil dari Q-Square predictive relevance (Q^2) dapat dijelaskan bahwa keragaman data mampu menjelaskan keseluruhan model sebesar 84,9%, sedangkan sisanya sebesar 15,1% merupakan kontribusi yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Keterbatasan Penelitian

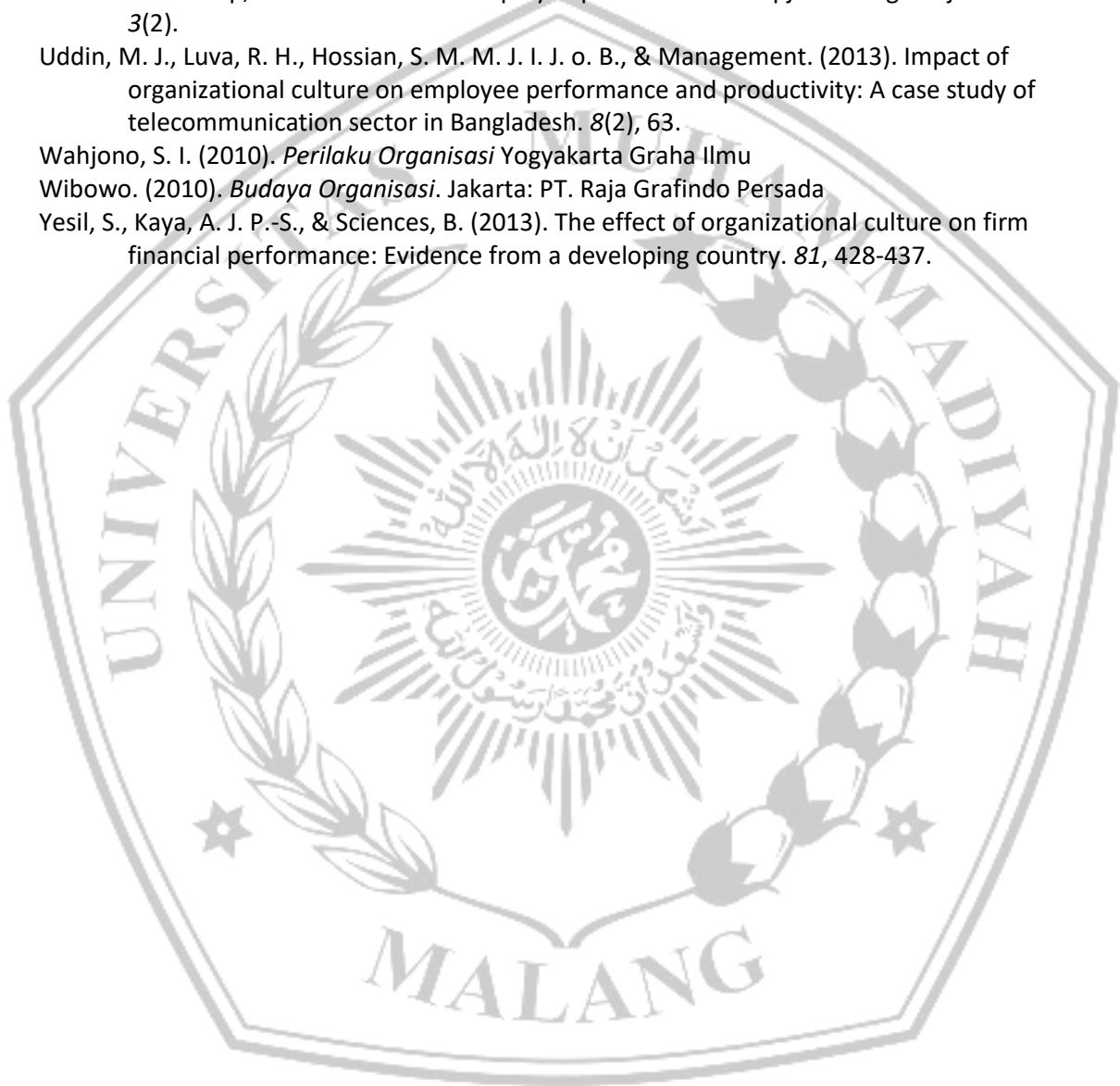
Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah yang telah ditetapkan, akan tetapi masih terdapat keterbatasan yang meliputi : Penelitian bukan tergolong penelitian baru oleh para ahli, Penelitian ini hanya terbatas pada satu tempat, penelitian ini menggunakan sampel yang relative kecil, dan penelitian ini hanya dibatasi pada kajian mengenai Pagaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja.

Daftar Pustaka

- Ahmed, M., Shafiq, S. J. G. J. o. M., & Research, B. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study on telecom sector.
- Anwar Prabu Mangkunegara, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* Bandung Remaja Rosdakarya
- Arikunto, P. D. S. (2010). *Manajemen Penelitian* Jakarta: PT Rineka Cipta
- Armstrong, M. (2009). *Amstrong's Hand Book of Manajemen Performance* (Vol. 4).
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta Penerbit Erlangga.
- Brahmasari, I. A. J. J. I. E. d. M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kinerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya. 1(01).
- Damayanti, D., & Fakhri, M. J. e. o. M. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pt Angkasa Pura li (Persero) Kantor Cabang Utama Bandara Internasional Soekarno-Hatta Unit Personnel & General Affairs. 1(3).
- Edison, A., Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama ed.): Alfabeta-Bandung.
- Girei, A. A. J. I. J. f. I. E., & Research. (2015). Perceived Effects Of Leadership Styles On Workers Performance In Package Water Producing Industry In Adamawa State, Nigeria. 3(12).
- Hasibuan, & Malayu, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi ed.).
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta PT Bumi Aksara
- Isa, M. F. M., Ugheoke, S. O., Noor, W. S. W. M. J. J. o. E., & Business. (2016). The influence of organizational culture on employees' performance: evidence from Oman. 4(2), 1-12.
- Kartono, K. (2010). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kinicki, K. R. (2015). *Organizational Behaviour* (5th edition ed.). Mc Graw-Hill: Boston.
- Kristina, F., Nurcahyanto, H., Marom, A. J. J. o. P. P., & Review, M. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Disiplin Pegawai Di Kantor Pertanahan Kabupaten Temanggung. 3(1), 151-160.
- L.Daft, R. (2011). *New Era of Management* (Vol. 2). Jakarta Selatan Penerbit Salemba Empat
- Lina, D. J. J. J. R. A., & Bisnis. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. 14(1).
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (S. Sandiasih Ed.). Bandung PT REMAJA ROSDAKARYA
- Munandar, A. S. (2011). *Psikologi Industri dan Organisasi* Jakarta Penerbit Universitas indonesia
- Muttaqin, S., Mukzam, M. D. M., & Mayowan, Y. J. J. A. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Karyawan PT Pln (Persero) Area Pelayanan Malang). 41(1), 65-71.
- Nelson. (2005). *Robbins and Cotran Pathologic Basis of Disease*. China: Elsevier Saunders.
- Noel, F. R., Lopian, S. J., & Pandowo, M. J. J. E. J. R. E., Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. (2017). The Affect of Work Discipline and Competence on Employee Performance (Case Study at Balai Kesehatan Mata Masyarakat Sulawesi Utara). 5(3).
- Oktaviani, W., & Saragih, R. J. e. o. M. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Kantor Pusat Pt. Kereta Api Indonesia (persero). 4(1).

- Permadi, B., Dharmanegara, I. A., Sitiari, N. W. J. J. E., & Jagadhita, B. (2018). THE EFFECTS OF LEADERSHIP AND MOTIVATION AGAINSTS WORK DISCIPLINE AND PERFORMANCE OF CIVIL SERVANT EMPLOYEES AT BALAI WILAYAH SUNGAI BALI PENIDA. 5(1), 46-57.
- Pribadi, M. L., & Herlena, B. (2016). Peran Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. *Psymphatic: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(2), 225-234.
- Priyono, P., Marzuki, & Soesatyo, Y. (2016). INFLUENCE OF MOTIVATION AND DISCIPLINE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES (STUDIES ON, CV EASTERN STAR HOME IN SURABAYA). *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5, 212-220.
- Putri, E., Maharani, V., Supriyanto, A., & Mukaffi, Z. (2019). THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK DISCIPLINE. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 7, 132-140. doi:10.5281/zenodo.2653144
- Rantesalu, A., Mus, A. R., & Arifin, Z. (2017). The effect of competence, motivation and organizational culture on employee performance: the mediating role of organizational commitment.
- Razak, A., Sarpan, S., Ramlan, R. J. I. R. o. M., & Marketing. (2018). Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. 8(6), 67.
- Riupassa, E. (2018). *THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF INDUSTRIAL AND TRADE SERVICES IN AMBON CITY, INDONESIA* (Vol. 81).
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi* Jakarta Salemba Empat
- Saasongu, D. N. (2015). Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMES) in Nigeria *International Journal of Research in Management & Business Studies* 2(2), 23-30.
- Sekaran, U. (2000). *Metodologi Penelitian* Yogyakarta: Salemba Empat.
- Sofi, D. K. D. (2015). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance: An Empirical Assessment of Banking Sector in Jammu and Kashmir (India).
- Sugiono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Sutarmaningtyas, A. N. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasnsformasional Dan Transaksional Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Adiradinamikamultifinancekabupatenpaserpropinsi Kalimantan Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(2).
- Sutikno. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan* (Edisi Pertama ed.). Lombok: Holistica.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi* Jakarta Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, M. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta Kencana Prenada Media Group
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Margono Setiawan, S. J. I. J. o. B., & Invention, M. (2012). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at municipal waterworks of jayapura, papua indonesia). 1(1), 69-76.

- Tahir, H. J. I. J. o. B. S. (2015). Leadership style and organizational performance: a comparative study between transformational and transactional leadership styles. *11*(2), 257-274.
- Thaief, I., Baharuddin, A., & Idrus, M. S. i. J. R. o. E. s. (2015). Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang). *7*(11), 23-33.
- Toha, M. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tumilaar, B. R. J. J. E. J. R. E., Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi. (2015). The effect of discipline, leadership, and motivation on employee performance at bpjs ketenagakerjaan Sulut. *3*(2).
- Uddin, M. J., Luva, R. H., Hossian, S. M. M. J. I. J. o. B., & Management. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *8*(2), 63.
- Wahjono, S. I. (2010). *Perilaku Organisasi* Yogyakarta Graha Ilmu
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Yesil, S., Kaya, A. J. P.-S., & Sciences, B. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *81*, 428-437.



Lampiran 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun	Hasil
1.	Saasongu	(2015)	Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja memiliki hasil positif tidak signifikan.
2.	Sofi	(2015)	Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak secara langsung dengan hasil signifikan terhadap Kinerja.
3.	Girei & Research	(2015)	Seluruh dimensi dari Gaya Kepemimpinan, hanya Gaya Kepemimpinan Laizes Faire yang memiliki hasil tidak signifikan.
4.	Permadi, Dharmanegara Sitiari, & Jagaditha	(2018)	Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja memiliki hasil positif tidak signifikan.
5.	Syauta, Troena, Margono Setiawan & Invention	(2012)	Budaya Organisasi memiliki hasil tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja.
6.	Uddin, Luva, Hossian & Management	(2013)	Budaya Organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja.
7.	Yesil, Kaya & Science	(2013)	Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja
8.	Lina & Bisnis	(2014)	Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja
9.	Permadi et al	(2018)	Disiplin Kerja mampu menjadi mediasi secara penuh antara variable Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan hasil positif.
10.	Putri, Maharani, Supriyanto & Mukaffi	(2019)	Disiplin Kerja berhasil memediasi dengan hasil positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

Lampiran 2. Lembar Kuisioner

PENGANTAR ANGKET

Perihal : Permohonan Pengisian Angket

Lampiran : 1 Berkas

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja Di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Kepada Yth : Bapak/Ibu Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Di-

Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyusun tesis dan penyelesaian studi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang, perkenankan saya meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam mengisi dan menjawab seluruh pernyataan yang ada di dalam kuisioner ini. Untuk itu diharapkan pada Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban secara objektif dan sebenar-benarnya.

Atas waktu dan kesediaannya saya ucapkan terimakasih.

Yogyakarta, 21 Februari 2020

Soviola

I. IDENTITAS RESPONDEN

Responden diharapkan untuk memberi tanda centang (✓) untuk pengisian identitas dibawah ini:

- Jenis Kelamin : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan
- Status Pernikahan : ☐ Menikah ☐ Belum Menikah
- Status Karyawan : ☐ Karyawan Tetap ☐ Karyawan Tidak Tetap
- Tingkat Usia : ☐ < 20 tahun ☐ 31-40 tahun
☐ 21-30 tahun ☐ > 40 tahun
- Tingkat Pendidikan : ☐ SMA/SMK ☐ S1
☐ D3 ☐ S2
- Masa Kerja : ☐ <5 tahun ☐ 11 – 15 tahun
☐ 5 – 10 tahun ☐ >15 tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN

- A. Isilah identitas saudara pada paragraph I.
- B. Responden diharapkan membaca angket ini terlebih dahulu sebelum memberikan jawaban.
- C. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban.
- D. Berilah tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang sesuai dengan keadaan sebenarnya dengan ketentuan penilaian sebagai berikut:
- 1 = Sangat tidak setuju
 - 2 = Tidak Setuju
 - 3 = Cukup Setuju
 - 4 = Setuju
 - 5 = Sangat Setuju
- E. Setelah selesai, responden diharapkan memeriksa kembali jawaban untuk menghindari pernyataan yang belum terjawab.

III. DAFTAR PERNYATAAN

A. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
Karisma						
1.	Pimpinan mendahulukan kepentingan organisasi dan orang lain daripada kepentingan pribadi.					
2.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara masing-masing.					
Inspirasi Pimpinan/ Motivasi						
3.	Pimpinan mampu memberikan motivasi kepada karyawan..					
4.	Pimpinan meyakinkan kepada karyawan bahwa tujuan dapat dicapai.					
Stimulasi Intelektual						
5.	Pimpinan memberi dorongan kepada karyawan tentang tata cara kerja.					
6.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.					
Pertimbangan Individual						
7.	Pimpinan mampu memperhatikan masing-masing karyawan sesuai dengan kecakapan.					
8.	Pimpinan mampu memperhatikan kebutuhan masing-masing karyawan.					

Tabel Pernyataan Lanjutan

Pengaruh ideal					
9.	Pimpinan memberikan penekanan tentang pentingnya nilai dan keyakinan yang harus dimiliki seorang karyawan.				
10	Pimpinan merupakan <i>Role Model</i> (panutan) karyawan dalam sebuah organisasi.				

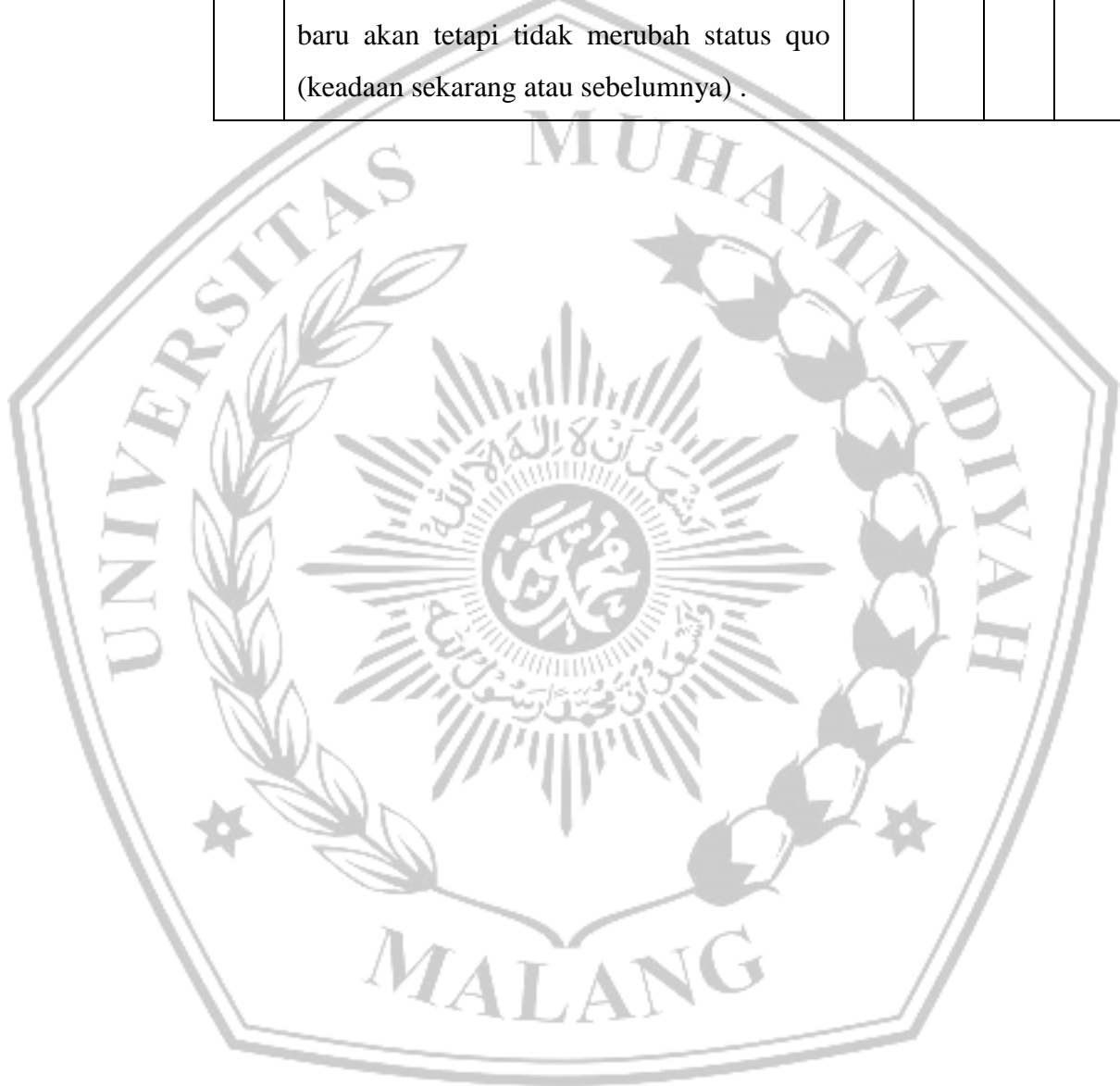


B. Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
Inovasi dan Pengambilan Resiko						
11.	Instansi memberikan dorongan kepada karyawan untuk melakukan Inovasi terhadap pekerjaan.					
12.	Instansi memberikan dorongan kepada karyawan untuk menerima segala resiko dalam pekerjaan.					
Orientasi Hasil						
13.	Instansi mendorong setiap karyawan untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil.					
14.	Instansi memberikan dukungan kepada karyawan dalam bekerja, dengan tujuan supaya dapat memberikan hasil yang maksimal.					
Orientasi Tim						
15.	Instansi mendorong unit-unit yang berbeda supaya sering melakukan kerjasama.					
16.	Saya menjalin kerjasama dengan anggota di lingkungan organisasi untuk memberikan hasil yang terbaik.					
Keagresifan						
17.	Saya harus mengetahui apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan.					
18.	Saya harus bekerja giat dalam melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya.					

Tabel Kuisisioner Lanjutan

Kemantapan					
19.	Instansi mampu mempertahankan status quo (keadaan sekarang atau sebelumnya) yang dimiliki.				
20.	Instansi mampu memberikan pandangan baru akan tetapi tidak merubah status quo (keadaan sekarang atau sebelumnya) .				



C. Variabel Disiplin Kerja

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
Ta'at terhadap aturan waktu						
21.	Saya taat terhadap aturan waktu yang ditetapkan.					
22.	Saya selalu datang tepat waktu.					
Ta'at terhadap aturan perilaku						
23.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan unit kerja.					
24.	Saya memberi tahu pihak instansi dan melampirkan surat izin apabila tidak masuk kerja.					
Ta'at terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan						
25.	Saya selalu merapikan peralatan kantor apabila pekerjaan telah selesai.					
26.	Saya mengikuti aturan perilaku yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
Ta'at terhadap peraturan lainnya di dalam perusahaan.						
27.	Saya patuh pada peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh instansi.					
28.	Saya tidak pernah memperoleh sanksi dari instansi tempat saya bekerja.					

D. Variabel Kinerja

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
Jumlah Pekerjaan						
29.	Skill yang saya miliki sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya dapatkan.					
30.	Jumlah pekerjaan yang saya hasilkan, sesuai dengan standart pekerjaan yang ada.					
Kualitas						
31.	Saya dapat mencapai standart kuitas kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dengan baik dan optimal.					
32.	Saya berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik dibanding rekan kerja yang lain.					
Ketepatan Waktu						
33.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.					
34.	Saya membuat target waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.					
Kehadiran						
35.	Saya selalu datang lebih awal daru jam kantor.					
36.	Saya dapat membagi waktu istirahat dalam bekerja.					

Tabel Kuisioner Lanjutan

Kemampuan Kerjasama					
37.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tim.				
38.	Kerjasama terjalin dengan baik sehingga memudahkan dalam mencapai tujuan.				



Lampiran 3. Rekapitulasi Data Responden dan Jawaban

No	Jenis Kelamin	Status Pernikahan	Status Karyawan	Tingkat Usia	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja
1	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	11-15 tahun
2	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	D3	>15 tahun
3	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	D3	>15 tahun
4	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	SMA/SMK	11-15 tahun
5	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S2	5-10 tahun
6	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	5-10 tahun
7	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	5-10 tahun
8	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	11-15 tahun
9	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	>15 tahun
10	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	5-10 tahun
11	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	11-15 tahun
12	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S2	5-10 tahun
13	Laki-laki	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
14	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	D3	5-10 tahun
15	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	11-15 tahun
16	Perempuan	Belum Menikah	Tetap	31-40 tahun	S2	5-10 tahun
17	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	SMA/SMK	>15 tahun
18	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	>15 tahun
19	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S2	11-15 tahun
20	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	5-10 tahun
21	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	SMA/SMK	>15 tahun
22	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S2	>15 tahun
23	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	D3	11-15 tahun
24	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S2	5-10 tahun
25	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	>15 tahun
26	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S2	5-10 tahun
27	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 tahun	D3	<5 tahun
28	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	S2	>15 tahun
29	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S2	>15 tahun
30	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
31	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	<20 tahun	SMA/SMK	<5 tahun
32	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 tahun	S2	<5 tahun
33	Laki-laki	Belum Menikah	Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
34	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	5-10 tahun
35	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 tahun	D3	<5 tahun
36	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	S2	11-15 tahun
37	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	5-10 tahun

38	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	S2	> 15 tahun
39	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 tahun	S2	5-10 tahun
40	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S2	11-15 tahun
41	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	5-10 tahun
42	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	>15 tahun
43	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	SMA/SMK	>15 tahun
44	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	>15 tahun
45	Laki-laki	Belum Menikah	Tidak Tetap	<20 tahun	SMA/SMK	<5 tahun
46	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	<20 tahun	SMA/SMK	<5 tahun
47	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	SMA/SMK	5-10 tahun
48	Perempuan	Menikah	Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
49	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	11-15 tahun
50	Perempuan	Menikah	Tetap	21-30 tahun	D3	<5 tahun
51	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	>15 tahun
52	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	>15 tahun
53	Perempuan	Menikah	Tidak Tetap	>40 tahun	D3	>15 tahun
54	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
55	Laki-laki	Belum Menikah	Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
56	Perempuan	Menikah	Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
57	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	<20 tahun	SMA/SMK	<5 tahun
58	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	<20 tahun	SMA/SMK	<5 tahun
59	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
60	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
61	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	>15 tahun
62	Laki-laki	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
63	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	11-15 tahun
64	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	D3	>15 tahun
65	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	D3	>15 tahun
66	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	SMA/SMK	11-15 tahun
67	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S2	5-10 tahun
68	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	5-10 tahun
69	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	5-10 tahun
70	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	11-15 tahun
71	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	>15 tahun
72	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	5-10 tahun
73	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	11-15 tahun
74	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S2	5-10 tahun
75	Laki-laki	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 tahun	S1	<5 tahun
76	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	D3	5-10 tahun
77	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	11-15 tahun
78	Perempuan	Belum Menikah	Tetap	31-40 tahun	S2	5-10 tahun

79	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 tahun	SMA/SMK	>15 tahun
80	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S1	>15 tahun
81	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S2	11-15 tahun
82	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	S1	5-10 tahun
83	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 tahun	SMA/SMK	>15 tahun
84	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 tahun	S2	>15 tahun



Gaya Kepemimpinan									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	3	5	4	4	3	4
3	4	2	2	2	2	1	1	2	2
3	4	3	3	4	4	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	4	4	4	4	5	4	5	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	5	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	5	3	5	3	4	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	5	5	4	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	2	5	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	2	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Budaya Organisasi									
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	4	3	5	5	5	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	5	5	5	4	4	4
4	3	3	4	4	4	5	5	3	3
4	3	3	4	3	4	5	4	4	2
4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
3	4	4	5	3	4	5	4	4	3
4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	2	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	5	5	5	5	5	5	3	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
3	3	4	3	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	5	3	5	4	4	5	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	5	4	5	4	3
5	4	3	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	2	3	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	3	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	5	5

Disiplin Kerja							
21	22	23	24	25	26	27	28
5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5
5	4	5	5	4	3	4	4
3	3	4	5	4	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	5	4	4	5	4
5	3	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	5
4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	3	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5
5	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	5
4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4

Kinerja									
29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	4	5	3	4	4
4	4	4	4	4	4	1	3	4	4
4	4	4	4	3	3	2	3	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
3	3	3	4	4	4	3	2	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
3	4	5	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	4	4	3	4	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
5	4	4	3	4	4	4	5	5	5
3	4	4	3	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	5	4	4	4	3	4	5
5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	2	5	5
4	4	4	4	4	4	1	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	4	5	3	4	4
4	4	4	4	4	4	1	3	4	4
4	4	4	4	3	3	2	3	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
3	3	3	4	4	4	3	2	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



Lampiran 4. Frekuensi Jawaban Responden

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	9	10.7	10.7	13.1
	4.00	44	52.4	52.4	65.5
	5.00	29	34.5	34.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.0	6.0	6.0
	3.00	10	11.9	11.9	17.9
	4.00	50	59.5	59.5	77.4
	5.00	19	22.6	22.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.8	4.8	4.8
	3.00	8	9.5	9.5	14.3
	4.00	43	51.2	51.2	65.5
	5.00	29	34.5	34.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.8	4.8	4.8
	3.00	7	8.3	8.3	13.1
	4.00	46	54.8	54.8	67.9
	5.00	27	32.1	32.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	12	14.3	14.3	16.7
	4.00	50	59.5	59.5	76.2
	5.00	20	23.8	23.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.6	3.6	3.6
	3.00	7	8.3	8.3	11.9
	4.00	47	56.0	56.0	67.9
	5.00	27	32.1	32.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.4	2.4	2.4
	2.00	1	1.2	1.2	3.6
	3.00	11	13.1	13.1	16.7
	4.00	51	60.7	60.7	77.4
	5.00	19	22.6	22.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	15	17.9	17.9	20.2
	4.00	51	60.7	60.7	81.0
	5.00	16	19.0	19.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.8	4.8	4.8
	3.00	18	21.4	21.4	26.2
	4.00	48	57.1	57.1	83.3
	5.00	14	16.7	16.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	17	20.2	20.2	22.6
	4.00	44	52.4	52.4	75.0
	5.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	10	11.9	11.9	13.1
	4.00	52	61.9	61.9	75.0
	5.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.6	3.6	3.6
	2.00	1	1.2	1.2	4.8
	3.00	26	31.0	31.0	35.7
	4.00	43	51.2	51.2	86.9
	5.00	11	13.1	13.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.8	4.8	4.8
	3.00	28	33.3	33.3	38.1
	4.00	45	53.6	53.6	91.7
	5.00	7	8.3	8.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	10.7	10.7	10.7
	4.00	53	63.1	63.1	73.8
	5.00	22	26.2	26.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	18	21.4	21.4	21.4
	4.00	48	57.1	57.1	78.6
	5.00	18	21.4	21.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	15.5	15.5	15.5
	4.00	48	57.1	57.1	72.6
	5.00	23	27.4	27.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	8.3	8.3	8.3
	4.00	48	57.1	57.1	65.5
	5.00	29	34.5	34.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	7.1	7.1	7.1
	4.00	57	67.9	67.9	75.0
	5.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.0	6.0	6.0
	3.00	17	20.2	20.2	26.2
	4.00	54	64.3	64.3	90.5
	5.00	8	9.5	9.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	23	27.4	27.4	29.8
	4.00	50	59.5	59.5	89.3
	5.00	9	10.7	10.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	9	10.7	10.7	13.1
	4.00	42	50.0	50.0	63.1
	5.00	31	36.9	36.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.4	2.4	2.4
	2.00	1	1.2	1.2	3.6
	3.00	12	14.3	14.3	17.9
	4.00	53	63.1	63.1	81.0
	5.00	16	19.0	19.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	7.1	7.1	7.1
	4.00	57	67.9	67.9	75.0
	5.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	9.5	9.5	9.5
	4.00	40	47.6	47.6	57.1
	5.00	36	42.9	42.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	8	9.5	9.5	11.9
	4.00	56	66.7	66.7	78.6
	5.00	18	21.4	21.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	9.5	9.5	9.5
	4.00	53	63.1	63.1	72.6
	5.00	23	27.4	27.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	8.3	8.3	8.3
	4.00	54	64.3	64.3	72.6
	5.00	23	27.4	27.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	9	10.7	10.7	11.9
	4.00	49	58.3	58.3	70.2
	5.00	25	29.8	29.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	15.5	15.5	15.5
	4.00	63	75.0	75.0	90.5
	5.00	8	9.5	9.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	11.9	11.9	11.9
	4.00	68	81.0	81.0	92.9
	5.00	6	7.1	7.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	11	13.1	13.1	13.1
	4.00	62	73.8	73.8	86.9
	5.00	11	13.1	13.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	18	21.4	21.4	21.4
	4.00	54	64.3	64.3	85.7
	5.00	12	14.3	14.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	14	16.7	16.7	16.7
	4.00	61	72.6	72.6	89.3
	5.00	9	10.7	10.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	11.9	11.9	11.9
	4.00	60	71.4	71.4	83.3
	5.00	14	16.7	16.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.6	3.6	3.6
	2.00	5	6.0	6.0	9.5
	3.00	16	19.0	19.0	28.6
	4.00	51	60.7	60.7	89.3
	5.00	9	10.7	10.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.6	3.6	3.6
	3.00	19	22.6	22.6	26.2
	4.00	54	64.3	64.3	90.5
	5.00	8	9.5	9.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y9

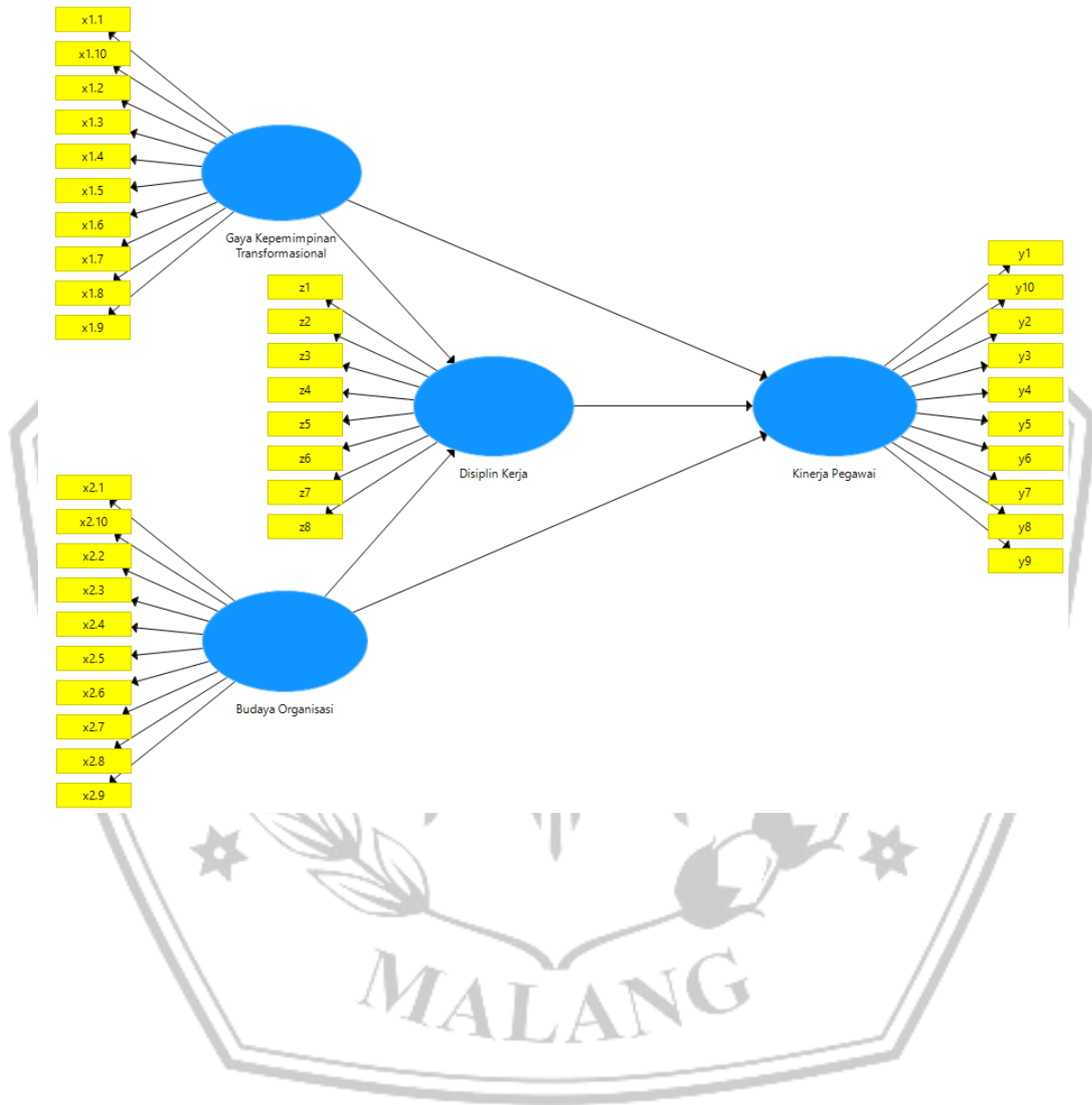
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	11	13.1	13.1	13.1
	4.00	52	61.9	61.9	75.0
	5.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y10

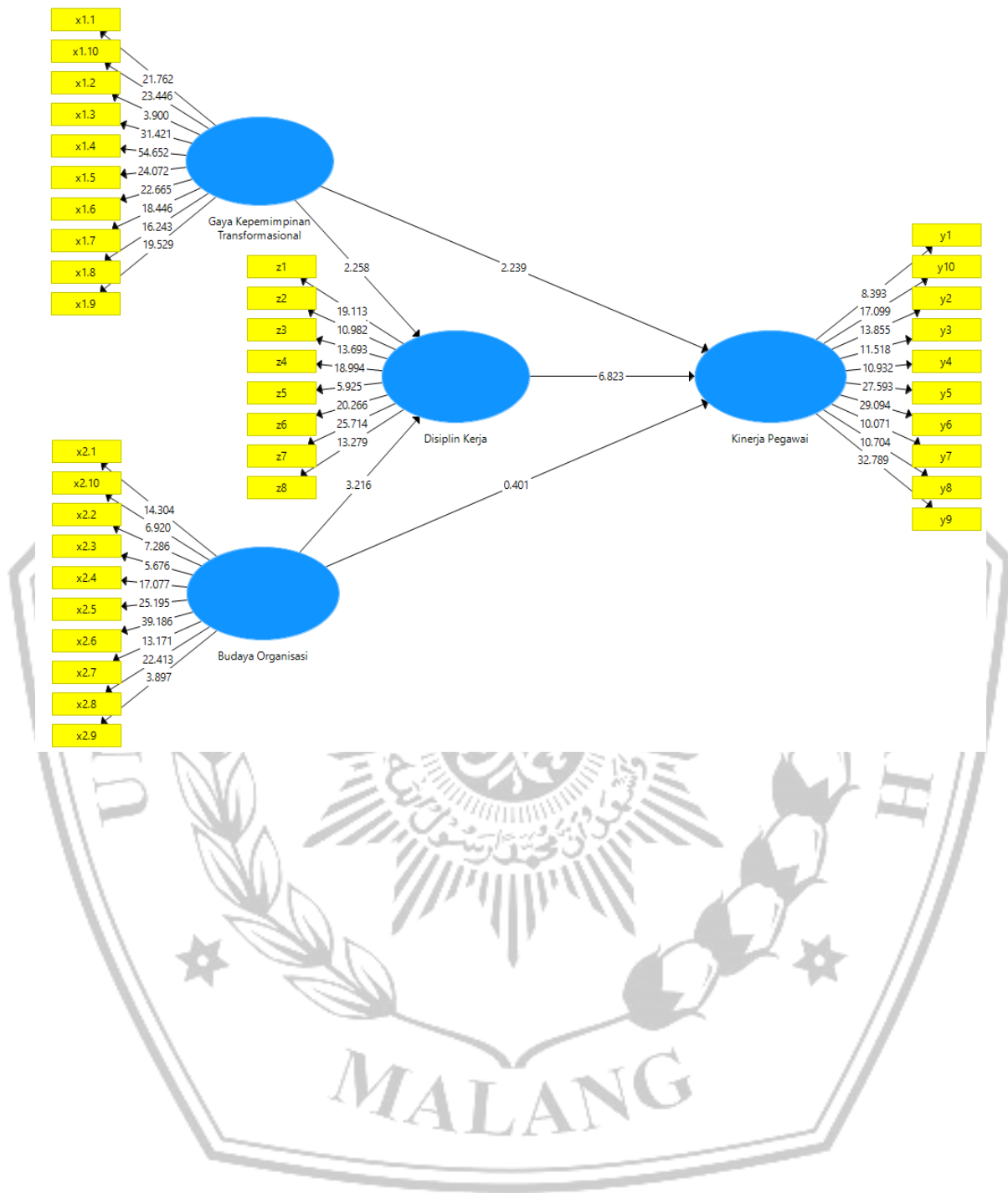
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	11.9	11.9	11.9
	4.00	47	56.0	56.0	67.9
	5.00	27	32.1	32.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Lampiran 5. Hasil Analisis PLS

Sebelum Dilakukan Analisis



Setelah Dilakukan Analisis Bothstraping



Lampiran 5.

Discriminant Validity-Cross Loading

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai
X _{1.1}	0.817	0.565	0.537	0.518
X _{1.2}	0.389	0.342	0.436	0.363
X _{1.3}	0.902	0.598	0.514	0.544
X _{1.4}	0.928	0.562	0.582	0.625
X _{1.5}	0.861	0.616	0.608	0.577
X _{1.6}	0.863	0.646	0.571	0.509
X _{1.7}	0.874	0.599	0.527	0.523
X _{1.8}	0.819	0.476	0.415	0.372
X _{1.9}	0.791	0.595	0.396	0.479
X _{1.10}	0.866	0.674	0.488	0.522
X _{2.1}	0.505	0.788	0.458	0.451
X _{2.2}	0.496	0.545	0.342	0.429
X _{2.3}	0.465	0.58	0.368	0.468
X _{2.4}	0.376	0.496	0.328	0.209
X _{2.5}	0.588	0.821	0.592	0.464
X _{2.6}	0.669	0.829	0.488	0.533
X _{2.7}	0.667	0.88	0.601	0.509
X _{2.8}	0.4	0.78	0.603	0.449
X _{2.9}	0.484	0.853	0.667	0.609
X _{2.10}	0.331	0.441	0.379	0.32
Z1	0.866	0.674	0.488	0.522
Z2	0.672	0.507	0.792	0.599
Z3	0.641	0.465	0.648	0.539

Z4	0.54	0.594	0.78	0.683
Z5	0.339	0.554	0.825	0.601
Z6	0.285	0.374	0.699	0.586
Z7	0.533	0.629	0.857	0.735
Z8	0.522	0.587	0.878	0.669
Y1	0.349	0.575	0.755	0.667
Y2	0.289	0.269	0.494	0.739
Y3	0.37	0.433	0.551	0.81
Y4	0.367	0.429	0.485	0.763
Y5	0.349	0.439	0.595	0.689
Y6	0.581	0.547	0.716	0.856
Y7	0.56	0.667	0.767	0.86
Y8	0.651	0.436	0.488	0.53
Y9	0.415	0.286	0.387	0.666
Z10	0.556	0.594	0.784	0.864

Sumber: Data diolah tahun 2020